正道

林成洲 著

CORRECT PATH

商业模式决胜未来

揭开商业模式的崭新
推动自我革命的平台

破除企业生存的迷思
洞悉内涵创新的实例

唐骏　李彦宏　马化腾

COAY Books

目录
Content

- 找到成功的路
- 原来企业是可以这样经营的！
- 常识未必就不会对你形成头脑风暴
- 道正而行远
- 找到正道，才能决胜未来
- 他们在靠什么赚钱？
- 序
- 目 录
- 商业趋势分析1
- 商业趋势分析2
- 商业趋势分析3
- 商业趋势分析4
- 商业趋势分析5
- 商业趋势分析6
- 商业趋势分析7
- 行业整合管理1
- 行业整合管理2
- 行业整合管理3
- 行业整合管理4
- 行业整合管理5
- 行业整合管理6
- 行业整合管理7
- 企业应对危机1
- 企业应对危机2
- 企业应对危机3
- 企业应对危机4
- 企业应对危机5
- 创造价值1
- 创造价值2
- 创造价值3

- 创造价值4
- 利润实现1
- 利润实现2
- 利润实现3
- 第三方策略1
- 第三方策略2
- 第三方策略3
- 第三方策略4
- 商业模式模型解析1
- 商业模式模型解析2
- 商业模式模型解析3
- 增值服务1
- 增值服务2
- 增值服务3
- 搭建平台1
- 搭建平台2
- 搭建平台3

找到成功的路

《正道——商业模式决胜未来》是一本教你如何赚钱的书，在全球金融危机的今天，尤其有价值和值得仔细品读。

书的作者林伟贤是商界赫赫有名的人物，他用许多深入浅出的案例教你如何找到自己的赚钱商业模式。商业模式是现在国际五百强企业和存活时间最长企业在讨论的最热门词语，但在中国，它还没受到足够重视，所以，你在这本书里得到的信息，就是苹果的总裁、微软的总裁等人都在想的信息。当你读完这本书的时候，也许你会发现，你一直没有成功的原因，是你没有找对路。

林伟贤曾经引发林伟贤效应，他是中国百万企业家的“钱爸爸”，几乎所有企业家听到他的名字都会说：“哦，是他，那个讲‘Money & You’的人。”林伟贤被称为台湾的“金头脑”，他的前几本书无一不一纸风行，改变了许多人的命运，江南春和马云等中国企业家多次在公开场合中说自己从林伟贤的书中获益良多。为什么他书中的商业理论会受到广泛重视？因为他用最普通最有煽动力的语言，教你最实用的方法，从而救企业以瞬息。在书中，林伟贤充分运用他引人入胜的写作天才，“有关系找关系，没关系强迫发生关系。——找到增值服务切入点。”；“搭台子的最赚钱，站台子的最可怜。——商业平台的重要性。”看到这些生动有趣的小标题，你会忍不住读下去，而你的收获将会正如《富爸爸·穷爸爸》作者罗伯特·T.清崎所说：它改变了我的生命及重新引导了我的事业方向，我自然的学到并赚到更多超乎想象的财富。

如今经管类的书良莠不齐，很多是复制加粘贴的垃圾书。在这些垃圾书中，《正道——商业模式决胜未来》尤其显得有价值，它不仅仅是一本书，更是一种理念和成功法则。作者林伟贤和其他经管类书的作者的身份不同，林伟贤是美国BSE商学院华文商学院的校长，他有超过千场的演讲经历，这本书的背后有BSE商学院的强大支撑，更

有大量企业的实务案例累积，是林伟贤多年商海的心血之作，有着完整的体系和理论指导，打开它，你就打开了成功之门。

原来企业是可以这样经营的！

——读《正道——商业模式决胜未来》

书评人：罗井下石

创建于上世纪八、九十年代的民营企业，经历了体制转轨、通货膨胀、软着陆、亚洲经融危机以及世界经融风暴，那些存活下来的企业，用二十年的时间走完了西方资本经济二百年的路，它们似乎解决了所有问题。

看上去这些企业已初具规模，是拥有多个分公司的大集团，资产多少亿，产值多少亿，税收多少万，员工多少万；假以时日，他们将是新的丰田微软通用大众，世界五百强非它们莫属。

但事实真是这样吗?

《正道——商业模式决胜未来》给了我们答案，作者林伟贤从商业模式着手，重新审视这些成功的民营企业现状，他认为我们的民营企业“已经在不知不觉间被人剥了裤子，却还在乐呵呵地勇往直前”。书中收集了大量精彩案例，通过作者深入浅出的分析，直击中国特色的民营企业病灶，同时，也给商业环境这块危机四伏的沼泽地插上了路标。

事实也是如此，我们走进这些成功的民营企业内部看一看，做轮胎的从修车铺起家，攒点钱建一个轮胎翻新厂，再攒点钱建个轮胎生产厂，再攒点钱再建一个，再攒钱再建，终于产值几个亿，市场也饱和了，老板的钱没法再建厂，就买车买房买奢侈品吧，企业没有利润增长点，只好凭着大规模的投资，赚取几乎等同于银行利息的低利润。

做机械设备的从机械厂修理工起家，攒点钱了建个机械生产厂，再攒钱再建，终于产品出口了，在国际市场上以最低价卖出去，赚取国家退税，企业也得过且过，因为没有可持续的增长手段，到了路的尽头，只好停滞下来。

还有做食品的、做化工的、做服装的、做电子产品的，情况大致一样。这些企业老板都非常努力，非常敬业，企业里又是6S又是PPT，一会是战略管理，一会是精细管理，一会是制度化，一会儿是人性化，年头搞到年末，企业仍然在盈亏点附近徘徊。

这是怎么回事呢？企业越做越大，市场却越变越小，本想做一个大蛋糕，结果做成了一大笼小馒头，稍有风吹草动，便风雨飘摇。

《正道——商业模式决胜未来》就是解决这类问题的教科书式的读物，作者用“商业模式”这个筐，把“企业资源整合、创新研发、赢利模式、制造方式、营销体系、市场流通等各个环节”都装了进去，这中间其实已包括了与商业模式并列的其他模式，能不能都统在商业模式下有待商榷，但这至少开辟了一个新的思路，读后豁然开朗，原来企业是可以这样经营的！

《正道——商业模式决胜未来》着眼于民营企业的将来，看似漫不经心的调侃中，开出了一些药方，但更多的是结论性的东西，对实施与操作，比如商业模式的搭建与运作，商业模式的适用性等，作者少有描述，没能摆脱这类读物最易犯的毛病——纸上谈兵的阴影。

当然，所谓的百科全书是不存在的，作者立足中国现状，对民营企业未来的思考在风声鹤唳的国际国内经营环境中，显得弥足珍贵。我们读过此书，虽然不能就此走上成功的金光大道，但至少，我们得到了一只指向成功的罗盘，触摸到企业未来的轮廓。

常识未必就不会对你形成头脑风暴

——《正道——商业模式决胜未来》有感

书评人：瘦竹

我们每个人都有一个胃需要喂饱它，我们不能光着身子出门，我们都需要一座遮风挡雨的房子，我们需要上下班，需要到处去旅行，除了这些最基本的需求，我们还有许许多多的需求，所有的这一切都需要我们弄到越来越来越多的MONEY，所以马云说了一句几乎是废话的格言："这个世界上只有一种游戏人们乐此不疲，那就是：赚钱。"

可怎么赚钱，这个问题，恐怕和人类的其他终极问题一样古老，世界上没有任何一本书、任何一个人能告诉你一劳永逸地只赚不赔，但总有一些书，一些人的忠告能为你指点迷津，少犯一些错误，少走一些弯路，以最少的失败来赢得最多的胜利。具体到钱上，就是"用最少，得最多"，著名的"钱爸爸"、"金头脑"林伟贤先生所著的《正道——商业模式决胜未来》正是这样一本书。这样一本书的推出对于在金融危机中苦苦挣扎的无数中小企业领导正可谓雪中送炭。

股神巴菲特有一句如今已经被人们说烂了的格言："只有潮退了，才知道谁在泳"，林伟贤先生在他的书里也提到裸泳的人，特指那些商业模式单一、一遇风吹草动就会死掉或者濒临绝境的企业或者企业家。

2008年上半年，在次贷危机尚未全面爆发的早春时节，仅官方统计发布的数据中，就有6.7万余家年营业额500万以上的民营企业倒闭，而全国挣扎在死亡线上的企业总数当在此百倍以上。究其原因，林伟贤先生认为是这些企业商业模式单一，利润微薄，市场上的任何轻微变化就能让这些企业的利润化为乌有，同时堵死前进的出路。

问题是，那些"裸泳的人"并非真的想裸泳，而是确实没有自己的小裤头，别的不说，单说说"貌似"高科技的电脑制造业，包括联想、

TCL、神舟电脑、海尔这些国内知名的企业，哪一家不是在为INTEL、微软打工？是他们不想赚取高额的利润而只想赚那点可怜的组装费吗？当然不是，可核心技术在人家手里，他们又有什么办法？类似的行业当然不只电脑制造业，所以，现在我们国家喊得最响的口号是什么：创新！只有创新，中国才能摆脱世界工厂的宿命。创新自然包括技术层面的创新与商业模式的创新。

怎么打制自己的小裤头，林伟贤没有过度地纠缠在技术层面，而是从战术、战略层面试图为那些迷茫的裸泳者指点迷津。告诉你，即使你在技术上并不是领先者，即使你手里没有世界知名的品牌，只要找到了合适的商业模式，你一样可以使自己的企业立于不败之地，用最少，得最多！

而怎么找到正确的商业模式，林伟贤也没有过多地纠缠于经济学上的理论阐述，而是用那些我们耳熟能详的企业、名人告诉你什么是正确的商业模式。这些企业有麦当劳、苹果公司、上岛咖啡、福田汽车、盛大、腾讯、阿里巴巴等，在这些大名鼎鼎的成功企业里，有些是凭技术领先而占了先机，有些只是凭小小的转变或者整合而变得实力超群，商场如战场，武器的先进固然重要，战术、战略得当一样可以增加自己的竞争优势。别以为陈佩斯、赵本山、冯小刚只是成功的演员，他们同时也是成功的商人，而他们在商业上的成功，当然是指他们找到了正确的商业模式。

林伟贤提出的正确的商业模式所应该遵循的一些法则，比如“领先法则”、“单一法则”、“差别法则”、“对抗法则”，这些法则不是高深的经济学术语，几乎就是常识，而常识未必就不会对你形成头脑风暴，因为越是常识就越容易被人遗忘或者忽略。

其实林伟贤的整本书都可以用句常识的话来总结“你要站得高，看得远。”

《

道正而行远

书评人：吴闻博

创新、管理，抑或是投融，在诸多所谓的重要概念中，究竟谁才是处在时代洪流与特殊机制下中国企业的起步基石，并决定其在莫测的未来走向中，坚守或者出局。这是此书将要告诉你的。

商业模式，一个在林伟贤看来决定企业成败的关键因素，却在国内企业界经受着概念混淆、内容误读甚至价值漠视的不公正待遇。但是，林伟贤并没有首先从解析概念这一传统的“正名”角度入手，而是先以时代诉求凸显其价值、历史选择强调其意义，将商业模式提升为一种全局视野、决策高度，企业唯由此出发方能于顺境中跃进，危机中幸存，“正道”由此得名。由“正道”引“正名”以“正行”，支撑起《正道》一书的整体结构。

林伟贤将讨论放置在正经历寒冬的世界经济背景中，指出这场席卷全球的金融风暴，冲击的不仅仅是中国的实体经济，更重要的是企业家的经营观念。在传统赢利模式受挫后，中国企业家必须学会对未来的经济走势和商业环境作出判断，并顺趋势而动，而建立突破企业视角、挣脱行业束缚、以宽阔视野纵览全局的商业模式，就是21世纪最大的趋势！由意识到改变到找准世界发展趋势再到确定自身发展方向，商业模式无疑成为中国企业转型、重新起步的基石。

由此趋势出发，林伟贤将商业模式定义为企业持续赢利的系统组合，并将其拆分为价值基础、利润核心、共赢本质三个层面。其中，文化、影响力、生活习惯构成价值创造的三大因素；针对特定群体的费用（入场费）、延续客户资格的费用（停车费）、提供增值服务的费用（过路费）三种方式联合推动价值转化为利润，而通过为特殊的第三方创造价值、创造增值服务这一第三方策略的实现，确保企业的高利润值。由价值的不断创造到利润的持续实现直至共赢带来高利润值，“用的少、得更多”，无疑构成商业模式的本质。

在明晰概念后，林伟贤大致将商业模式的构成分为价值链定位、业务系统、关键资源能力、赢利模式、现金流结构、企业社会责任六个部分，开始将理论应用到实际，分三个步骤提供商业模式与商业平台结合的实战应用技巧。首先从找准定位、设计赢利模式、调整现金流结构三方面解析商业模式模型，接着从重视剩余价值分析增值服务的实现，最后从资源整合透析商业平台的搭建。由商业模式模型解析到增值服务分析直至搭建平台的透析，商业模式和商业平台的结合，无疑成为中国企业决胜市场的利器。

道正而行远。在顺应商业发展趋势下，把握商业模式的基本形态，并灵活运用商业平台，实现模式与市场的恰当对接，以利用时机、把握商机、创造契机。这是此书已经告诉我们的。

找到正道，才能决胜未来

书评人：谢仲伟

经常会有年轻人感叹，“我活得好迷茫，我不知道自己将来会是什么样子，我不知道自己是不是有可能成为一个成功的人。”他们为什么会有这样的感觉呢？最主要的原因就在于，他们没有找到自己的方向。一个企业的发展和一个人的成长其实有着共通的道理，只有找到对的路、只有找到自己的“正道”，才能在充满竞争的社会里survive，并有可能进一步成为一个成功的企业、一个伟大的企业。

这里所谓的“正道”，已经不是二十年前大家都在说的“企业管理模式了”，而更大程度上特指“商业模式”，也就是比管理模式更高端的一种概念。它会是一种相对宏观的概念，教你怎么才能转换思维模式、演绎更成功的企业存在方式。如果说“商业模式”是提纲挈领地给了你一个方向，那么管理模式不过是循着这条路的过程中提高效率、节约成本的具象化概念。如果方向错了，管理方式的高级反而会让你在错误的路上越走越远。所以，选对方向是最根本的，这也正是《正道》作者林伟贤所谓的“中国企业现在学到的管理模式已经够用了，中国企业缺少的是商业模式”。

二十年前，或者往更早的改革开放之初说，中国企业在国家政策环境的改变下寻找自己的生存之路。上世纪八十年代，商人纷纷出国考察生产线、机械构造，这是外在的；到了就是年代，对于人才的关注和协同工作的需求，管理模式的升级应运而生。这个过程是中国经济由封闭到开放，有计划到市场转化过程中的必然。然而如今的经济现状下，中国市场经济发展相对充分的情况下，怎样才能以一种崭新的、超前的方式超然于地球村的大市场呢？“创新商业模式是企业家的首要任务”，黄鸣给出了这样的答案。

世界首富比尔·盖茨凭借微软公司独立于世界许多年，即使有许多竞争对手纷纷出现，也始终未能撼动他的地位，为什么？因为微软的

商业模式是在跟随世界的需求不断变化的，是一直同步的。所以，发展是存在的必要条件。发展的方向怎么确定呢？最根本的还是要关注于市场的需求。从facebook到youtube再到Twitter的出现，令许多用户耳目一新，并且在短时间发展壮大起来？不就是这些网站的创始人看到了人们分享、视频和表达的需求吗？这些网站的一起繁荣，也体现了另外一个法则：差异性法则。在大家朝着同一个同一个方向发展的时候，如何体现自己独特的价值呢？分众传媒的江南春某次在等待电梯的时候发现了电梯广告介质的价值，并由此做大。他也说，“今天的中国处在一个融入全球化的巨变时代，……掌握商业模式是时代的必须”。

美国总统奥巴马在竞选过程中有一个口号深入人心，那就是”we need change”，我们需要改变。个人的发展和改变，商业模式的创新和改变都是进步阶梯上必不可少的步骤。这种改变并不是盲目的，《正道》一书的作者林伟贤老师在对中国经济发展研究的基础上，用三个部分讲述了“企业家需要重新学习改变商业模式”的必要性、价值以及战略平台如何搭建的问题。“领先法则”、“单一法则”、“差异法则”、“对抗法则”都是林老师总结的深入浅出的经验之谈，意义非凡。

腾讯总裁马化腾说“我要把所有互联网商业模式都纳入腾讯。”现代管理之父彼得·德鲁克说：“当今企业之间的竞争世界上市商业模式之间的竞争。”可见，找对企业发展的商业模式对于企业的生死存亡有着何等重大的意义。也许针对不同的行业和企业，商业模式的寻找和创新都有着不同的路径，但就概念性、法则性指导而言，相信这本书会给不同的读者以不同的启迪。

《正道——商业模式决胜未来》（附赠光盘）

作者：林伟贤

定价：36.00元

出版：人民邮电出版社，2009年9月第1版

他们在靠什么赚钱?

很少人清楚，自己辛苦工作赚钱，是在给自己打工，还是在给别人打工。

人活着，就离不开经济，离不开商业模式。你要么在商业模式中为别人贡献利润，要么驾驭它赚取别人贡献的利润。

现代的社会分工也在不自觉中套用着商业模式，你或是劳工(蓝领，白领其实也是劳工)，或是高级劳工——职业经理人(金领，靠管理白领和蓝领，而赢得较高工资)，或成为老板。

由不同阶层的人员和社会资本组成的当今的商业社会。

在商业社会中又存在不同层次的商业模式。

它很像自然界的生态链，越高层的公司越少，越高层的利润越高，控制的领域越大，掌握的权力越大：底层的是食草动物——最低级的是世界工厂OEM的加工车间，只能赚取微薄的加工费；高一层次的是有自主品牌和渠道的制造商；再高一层次是有垄断性资源或技术的工商业；最高层次的是食肉动物——垄断跨国公司和垄断性资源公司，它们占有绝大多数的财富和生活使用价值。

当然，最高层次是人们所向往的，渴望成为现代商业丛林中的狮子王。其实，成为它并不难，你或许有非凡勇气，或许有好运气，或许有好点子，但具备这些因素的你离成功还有一步之遥，还需一个有力的助推器，就可欣然登顶。它就是商业模式。

在看到《正道——商业模式决胜未来》这本书之前，许多人只是从媒体的片言只语中知道，iPod靠iTunes网站配套赚钱了，星巴克居然仅靠一杯咖啡就创造了一种生活形态，还有上岛咖啡、福记食品，甚至许多人至今还搞不懂只管搜索的雅虎怎么一下子就成了最有钱的公司？那些有着CEO头衔的人，好像是一夜之间就超越了中国刚刚踏上小康社会的台阶，进入到了能够同国外富豪比肩的高度。

许多人好奇地问，他们在靠什么赚钱，凭什么就能赚取巨额的财富？

《正道——商业模式决胜未来》恰恰回答了这个疑问。

本书作者——实践家知识管理集团董事长林伟贤，试图用最浅显易懂的语言，揭示出在当今各种商业领域里，那些智者头脑中丰富多变的“商业模式”。

中国乳业大王蒙牛用贸易的方法来筹资它的乳业制造，换得了今日三百万挤奶大军的实力地位。这是一个成功的商业模式。

全球第二大的网上交易平台——亚马逊书店，通过实物版本和网上版本，向消费者推荐产品，避免了像Tower Records唱片城一样被时代淘汰的命运。亚马逊保住了它的优势。

一个人从头到尾一张照片都不是自己拍的，而且一张照片不是自己需要的，但是他赚过路费，一年就有8亿美金。这就是Getty image的商业模式。

宁波贝发集团的总裁邱智铭，是真正确立“眼球经济”到现实收益的国内最具投资眼光的奥运淘金者，作为北京2008年奥运会文具独家供应商，他牵手200位业内同行，一举拿下了奥运会供应商资格，赚足了荷包。这也是一个成功的商业模式。

《正道——商业模式决胜未来》详细地记录了这些企业的艰难而充满戏剧性的成功之路，也阐述了他们在成为成功者的同时所面临的压力和困境，从而警示后来的创业者，成功并不是那么的简单。可见，在资本横流的市场环境下，独特而具有核心竞争力的商业模式对于企业发展乃至成功是多么的重要。

这或许正是本书揭示的商业模式所带来的意义。

序

序：找出活路，企业家需要重新学习改变商业模式

著名的管理大师彼得·德鲁克在生前的一句最为著名的预言是“当今企业之间的竞争实际上是商业模式与商业模式之间的竞争”。而我们的企业家在此之前是完全没有受到过这方面教育的。世界金融危机之所以对我们的广大沿海企业的冲击那么大，就是因为我们的企业早已沦为世界制造工厂，在产业链的最底端苦苦挣扎。我们根本无法从品牌和技术创新中获取足够的生存利润，我们也无法把握市场变化对我们的冲击，关键的原因就是我们根本没有建立好自己企业的商业模式！

实践家教育集团自10年前从美国引入中国的BSE企业家商学院，一直专注在商业模式的教育领域。为了结合中国本土的企业情况，我们和著名的北京大学联合成立了北大实践家商业模式研究中心，致力于帮助更多的企业学习并建立自己的商业模式。很荣幸，我们也连续8年被“最佳商业模式评选”的主办方《商界评论》杂志邀请成为商业模式评选的联合主办单位和专业评审机构，在全国举行了数十场商业模式评选的高峰论坛，这也帮助我们积累了大量的企业案例。历届中国最佳商业模式得主也成了我们“忠实的盟友和追随者”。几年来我们专注于商业模式的研究和教学，我们8天8夜的BSE企业家商学院课程成为近万名企业家成功的起点。我们希望中心的研究成果能够帮助更多的中国企业创建自己的商业模式，让中国的企业在未来把握机会，创立更多的世界级企业。

我们始终坚持我们的使命：把世界带进中国，让中国领航世界！

目 录

第一篇
商海变革中的时与势——要前进，先认路
商业趋势分析
山雨欲来风满楼
——经济高速增长后带来的是中小企业倒闭潮
过去的石头，今天的涟漪
——国际商业环境与海峡两岸经济走势解读
今晚死很多，明天会更好
——未来商业环境预测
行业整合管理
朝阳产业还是夕阳产业
——找到你的定见
流行的另外一端，就是下一个趋势的开端
——行业选择中的钟摆效应
没有机会还是没有发现机会
——行业未来商机
企业应对危机
杂货店遇上沃尔玛
——突破企业的视角
iPod，CD的终结者
——挣脱行业的束缚
登泰山而小天下
——商业模式角度的全局改变
第二篇
商业模式——用更少，得更多
创造价值

大长今的眼泪
——文化创造价值
作秀的力量
——影响力创造价值
从喝茶到喝咖啡
——生活形态创造价值
利润实现
入场费
——针对特定群体的费用
停车费
——延续客户资格的费用
过路费
——提供增值服务的费用
第三方策略
顾客就是上帝，但上帝不仅仅是你的顾客
——为企业利益相关者创造价值
租金还是广告费
——第三方支付
只送不卖的营销方式
——第三方策略实现
第三篇
实战应用——定战略，搭平台
商业模式模型解析
定位决定地位
——定位四大法则
成本变收益，处处是利润
——12级赢利模式解析
资本永远嫌贫爱富

——调整你的现金流结构
增值服务
有关系找关系，没关系强迫发生关系
——找到增值服务的切入点
引狼入室
——进门以后才是花钱的开始
星巴克被干掉了
——留心你的剩余价值
搭建平台
搭台子的最赚钱，站台子的最可怜
——商业平台的重要性
玩游戏不如做游戏
——通过平台制定游戏规则
永续经营，持久赢利
——商业模式和商业平台的完美结合

商业趋势分析1

山雨欲来风满楼

——经济高速增长后带来的是中小企业倒闭潮

那么，在我们讨论商业模式为我们指引的成功道路之前，先来看看中国民营企业所面临的是怎样一个大环境吧。

改革开放30年，如果我在5年前说，中国经济将遭遇寒冬，你压根不会相信。

如果我一年前对你这么说，你半信半疑。

可我现在就算不说，你也已经切身体会到这种寒冷了吧。

继续为这种寒冷而担忧或者抱怨都没有什么意义，关键是未来会怎样？我该怎么做？

仅仅知道现在是不够的，必须了解未来，而了解未来又必须看清过去，看清这一路到底是怎么走来的。

这就是了解趋势，知道从何而来，才能知道到哪里去。

你必须要知道趋势。

改革开放30年，中国一直保持着经济的高速增长，这一前所未有的成就让众多中国人在开始走向富裕小康的同时，也造成了两种错觉：

一是这种高速增长是全球独一无二，只有中国才有的；

二是这样的高速增长会一直持续下去，或者说，持续相当长的时间后才会缓慢减速。

事实上，如果我们真的放眼全球，会发现这样的高速增长在近50年的历史中，几乎在世界的各个地区都发生过，然而结局却并不相同。

但有一点是相同的，那就是在经历了长时间的经济高速增长后，对于企业而言，生存反而更加困难了。因为经济的繁荣使得参与竞争的人数不断增加，竞争日益惨烈，成本不断升高，利润持续下降，当

外部环境稍有风吹草动，随之而来的就是大批大批企业的倒闭和死亡。

经济学的规律告诉我们：在一个完全竞争的市场中，价格将会逐渐接近成本，利润将无限接近于零。如果你不能在商业模式上有所突破，濒临倒闭是必然的结果。

1982年，美国商界掀起第三次并购狂潮，数以万计的中小企业倒闭或者被收购。

1989年的日本，泡沫经济破裂，无数企业破产倒闭，日本经历了“失去的十年”。

这些发达国家和地区都曾经历类似中国内地的高速经济增长，而历史的经验告诉我们，这样的经济长期增长后必然导致产业整合和行业并购，没有谁能逃脱这样的规律。

商业趋势分析2

今天我们所看到的这些商界巨头们无一不是在这样一次又一次惨烈竞争淘汰中浴火重生的。但是，千万不要乐观地认为自己的企业一定有幸存的机会。在很多国家和地区，由于当地企业未能领会到商业模式的重要性，最终在倒闭大潮中无一幸免，使得西方商业巨头成为最后的赢家。

看看拉丁美洲的今天，规则被掌控，资源被掠夺，利润被瓜分……你能想象，就在20年前，这里也曾经历了数十年的高速经济增长吗？当经济危机终结了拉美的“奇迹”与“神话”之后，留下的只有数不尽的悔恨。

今天的中国企业正站在这样的战略十字路口，明天是拉美还是欧美？我们何去何从……

2008年，一场冠名“次贷”危机的全球金融海啸在多数民营中小企业家还未弄清“次贷”为何物时便已席卷全球，气势汹汹地直扑中国而来。

可事实上，次贷危机的爆发只是偶然，无论有没有这个雪上加霜的冲击，中国民营企业的日子都已经很不好过了。

改革开放30年，造就了新中国第一代的民营企业家。当问起自身成功的原因时，多数人会把原因归结为自身的努力或者天赋，却忽略了时代趋势的影响。

很简单的一个比喻，2006至2007年的股市就是这样一个趋势，在这样一个趋势的影响下，就算是街边卖茶叶蛋的老太太进股市也多少会赚一点。同理，2000年以前的中国，创业成为一种时髦，多少初高中毕业的年轻人毅然决然地下海经商，成为中国第一批“先富起来”的成功者。可是成功者们没有想到的是，牛市不会永远继续下去，随着灰熊一声吼，首先被套牢的就是老太太们。

中国的企业家们迷惘了，中国的企业家们没有经历过真正的经济“熊市”，他们突然发现，成本怎么也压不下去了，销路怎么也打不开了，价格怎么也升不上去了……一句话，钱怎么也赚不到了。

2008年上半年，在次贷危机尚未全面爆发的早春时节，仅官方统计发布的数据中，就有6.7万余家年营业额500万以上的民营企业倒闭，而全国挣扎在死亡线上的企业总数当在此百倍以上。

造成这一切的原因其实早在危机毫无征兆的5年前就已露出苗头：伴随着经济的高速增长，人力成本在上升，参与游戏的竞争者在增多，人民币升值压力在加大……可众多的企业家们却像温水中的青蛙，完全没有意识到大难临头，依靠着各种手段压缩成本，降低价格……忍耐着，希望能熬过这段苦日子。

没想到，日子越来越难过，苦日子不但没有到头的迹象，反而随着危机的爆发而变本加厉地袭来。

在可以预见的将来，金融风暴的影响会减弱，但是中国企业家的生存状态不会得到根本上的改善，因为在短期内，人力成本的上升、竞争者的增多、人民币的升值都是趋势，都不会逆转。

援引一句“股神”巴菲特的话来形容今天的民营企业家再合适不过：当潮水退去的时候，你才会发现，谁在裸泳。

商业趋势分析3

我说很多人在裸泳你还不信，那么，问个最简单的问题：中国改革开放30年，民营企业发展的最大优势是什么？两个字：廉价。

廉价的劳动力，廉价的原材料，廉价的产品。廉价就是中国民营企业家的游泳裤，靠着它，成为中国经济高速增长的“奇迹”的一部分。问题是到了今天，中国的劳动力还廉价吗？原材料还廉价吗？产品还廉价吗？

我们已经在不知不觉间被人剥了裤子，却还在乐呵呵地勇往直前。

这是大家都很熟悉的利润微笑曲线了。因为它看上去就像一张“笑脸”，所以叫微笑曲线。可是对中国的企业家来说，这张笑脸却是笑得比哭还难看。为什么？我们中国的民营企业家在哪里？在底端，投入很多，产出最少，辛辛苦苦忙了半天，却是为他人作嫁衣裳。

是什么让我们沦落到今天的境地？在美国买10美元的一个芭比娃娃，作为生产者的中国企业却只能分到1美元的利润，人民币一升值，利润就此和你说拜拜。

大多数的中国民营企业家早已经吃够了被压制在利润微笑曲线底端的苦了。我有一个学生给耐克做生产商，价格被压得很低，有多少泪多少血都只好自己吞下。

这样的境遇你有没有想过要改变？有人说这样挺好，各有分工，总不见得人人都是品牌商，总要有人做生产，我就喜欢做生产，我相信生产做得好一样可以赚钱。

你说得没错，生产总要有人做，生产做得好也能赚钱，可问题是中国做生产的太多了，做生产的门槛很低，大家都一拥而上做生产，却已经把生产商弄得无利可图了，你真的知道吗？

20世纪80年代改革开放开始，中国最流行什么？出国考察，学习国外先进经验嘛！企业家们坐着飞机去到美国、欧洲、日本逛了一大

圈回来，看到了什么？电脑、机器、流水线；工厂、公路、飞机场。这就是当时中国考察团眼中的发达国家，这就是中国考察团眼中的成功企业。结果这30年，我们造了很多的电脑、机器、流水线、工厂、公路、飞机场。回过头来看看，才发现我们只学到了表面的皮毛。

就好像，我们去学习比尔·盖茨，应该去学习他脑子里的思想、脑子里的方法，对不对？结果呢，考察团干了什么？他们给比尔·盖茨拍了张照片，然后跑到韩国去，去干什么？去整容，整了一张和比尔·盖茨一模一样的脸。

如此会有用吗？真的有用吗？结果当然是没用的！我们只看到了国外企业成功的表象，却没有看到实质。错把工厂流水线当成了成功的原因，却忽略了企业成功的核心——商业模式。

结果，我们就掉到了微笑曲线的底端。而今天，这样一条廉价赢利之路已经走到头了。

商业趋势分析4

过去的石头，今天的涟漪。

——国际商业环境与海峡两岸经济走势解读

国内传统的赢利之路已经走到了尽头，那么放眼海外呢？在金融危机冲击全球的2009年，世界将为我们带来怎样的机遇和挑战？又会对中国民营企业的生存和发展带来怎样的影响？

有些老板可能觉得金融风暴对普通的民营中小企业的影响只限于增加了出口的难度。如果你是这样想，那么就很危险了，因为你对于趋势的了解实在有待提升，很容易糊里糊涂就掉进危机之中。

现在，你每天打开电视看国际新闻，首先看到的消息十有八九和金融危机有关，所以你知道金融危机来了。可是已经太晚了，任何消息，当电视新闻都开始作为头条报道的时候，就已经太晚了。

有一些人，在3年前，也就是2006年的时候，已经开始注意到了这场在美国爆发的次贷危机，要知道，当时的新闻报道还不怎么引人注意，有关消息在报纸的角落里只有小小的一块对不对？因为大家都觉得这个事情不管是时间上还是空间上，都离我们很远，但是那时就有人注意到了，所以他就知道冬天要来了，在3年前就开始准备，调整企业的发展方向，储备资金和资源，并且加紧去学习。学习什么？学习安全渡过冬天的方法，学习商业模式。结果呢，他们在冬天真正到来的时候，因为早就提前做了准备，所以感到心里有底，不再害怕。举个例子，2008年12月美国BSE企业家商学院年会的时候，这些在BSE里学习过商业模式的企业家们又再齐聚一堂，交流渡过危机的经验，探讨如何更好地过冬。

你或许会觉得他们很先进，事实上，早在2004年就有人出书预测现在的经济形势，结果和当前的实际发展几乎一模一样。这位作者是美国人，名字叫Rothbard，书名叫“America"s Great Depression”，翻译成中文是《美国大萧条》。你可以去网上搜索一下，他不仅预测了美

国的这场金融危机，还预测了中国现在的通货膨胀，连时间都预测对了！

请你想一想，如果你能在2004年，哪怕是2006年就能预测到现在所发生的危机，你的企业会不会比现在好很多呢？再可怕的危机，你只要做好准备，就没有什么可担心的；再宝贵的机遇，对于没有准备的你而言，也没有任何用处。所以，看清趋势，做好准备真的很重要。

商业趋势分析5

我在上课的时候，常常会画这样一张图：下面是一池平静的湖水，然后上面这样一块石头掉下来。结果会怎样？你会看到石头掉进湖面的同时，激起一阵阵涟漪。石头就这样直直掉进湖底，但是被这块石头激起的涟漪呢？它扩散的方向却是横向的，沿着湖面这样一层一层地散开去。这叫什么？这叫做涟漪效应。

这样一个生活中很容易见到的现象让我们注意到了一件事，就是往往有一些事情的影响在起初并不是那么明显，过了一段时间以后，影响反而可能在你完全没有预料到的其他地方发生。有些人注意到了那块落下来的石头，他就能很好地利用到激起的涟漪；更多的人没有注意到，他们就被涟漪化作的海啸冲走。

刚才我们说到了国际上的这场金融风暴，现在再来看看国内的CPI上涨。2008年上半年CPI的上涨就是我们当时感受到的涟漪，那么那块石头呢？早在消费品价格还没有开始快速上涨的2002年，一些上游产品的价格就已经开始上涨了，而上游产品的价格浮动迟早会传递到下游的消费品，只是这个湖面太大了，石头掉下来以后，激起的涟漪经过层层传递，直到2007年才让我们感受到。你现在看到CPI在回落，可你只要注意一下原材料和人力成本的上升情况，就会明白，这只不过是暂时的现象。

有的人说，现在这个涟漪已经荡漾，说这个是不是太晚了？我来告诉你，重要的不是这个涟漪对现在的你有多大影响，而是这个涟漪会成为下一块石头。你仔细想一想是不是这样？今天的涟漪是过去的石头造成的，但是未来的影响又是今天的涟漪造成的。身为一个企业家必须不停地思考，今天的这块石头会带来怎样的变化？我应该做什么准备？我怎样才能让我的企业利用好将来的涟漪呢？

2008年对中国人而言，除了奥运会，好消息似乎不多，先有雪灾、地震，然后又是问题奶粉和金融危机。在这样烦心的重重危机掩

盖之下，很多人没有注意到这样一个重量级的石头——那就是两岸正式展开了大三通。

这个意义有多大呢？这又是一块多大的石头呢？

以前台北到上海飞机最快要飞多久？6个小时。单趟飞行6个小时，因为先要从台北飞到香港，在香港再停一个半小时，再从香港飞到上海，总共要花6个小时的时间。三通直航之后，从台北到上海改进的路线是82分钟，所以当82分钟从台北飞到上海之后，就代表一个人从台湾来上海的时间，单趟就减少了近5个小时，来回少了近10个小时。一年如果300万人次往来于台湾和大陆之间， 300万人次乘上这10个小时就是3000万个小时；而3000万个小时，如果除以一天的工作时间是8个小时，就是375万个工作日，也就是超过1万个工作年，这是多么巨大的数字！那么这块石头会激起多大的涟漪，你想过吗？

2008年6月7日，皇明太阳能的董事长黄鸣参加了我们在台北新庄的体育馆举办的商业模式论坛。黄鸣为什么会出席这次论坛呢？因为他感觉到2008年台湾当局的一些变化会给两岸关系的发展带来积极地影响。他想到台湾了解太阳能市场。6月7号黄鸣参加了论坛，当天下午我们又帮他安排到一个台湾的太阳能企业进行交流。皇明太阳能公司被称为中国太阳能的领军人物，而台湾这家公司电池的续航时间比人家多3倍，成本只是别人的一半，对黄鸣来说，有很大的合作发展机会。

黄鸣看准了两岸那块石头，就能从那个涟漪再拓展出新的发展道路。

商业趋势分析6

今晚死很多，明天会更好

——未来商业环境预测

你现在已经看到了，原来我们的身边有这么多的石头，这么多的涟漪。

石头产生涟漪，涟漪又化作未来的石头。

想一想，未来竞争是不是会变得更激烈呢?

你知道吗？全世界说英语人口最多的国家不久之后将变成中国，你也许不能接受这件事，但是我想请教你，如果我们真正要做全世界的生意，我要说英语还是不要说英语？让老外来学我们的中文太慢了，你想赚他的钱就得先用他的语言去赚到他的钱，这就是国际化带来的影响。我们说英语并不代表我们就不说中文了，我们还是说中文，只是我们同时要会说英语，这就是为什么新东方能在美国成功上市的原因。他们看到的是未来，他们所看到的是未来中国人在英语学习方面的需求会因为国际化的速度加快而提升。新东方上市以后，俞敏洪的资本运作不一样了，他的商业模式也不一样了。俞敏洪开始改变模式，从单纯的英语补习班转变为全国最大的英语教育平台。

在中国，单就学习这个领域来讲的话，最赚钱的叫“教育”，第二名叫“补习”，第三名才叫“培训”。

每个人都愿意花培训的费用吗？不一定。但是一部分父母为了孩子能在千万人竞争的高考中脱颖而出，会让孩子从小到大都去上补习班，而不管你补不补习都得到学校受教育。教育的需求绝对大于补习，补习的需求绝对大于培训，这也是为什么实践家要在西安和咸阳开办自己的实践家商业培训学院的原因之一，是从根本上为客户解决问题并提供解决方案。

我们生活在一个信息爆炸成长的时代，每个月google要处理27亿次的搜索，世界上每天手机传输的短信数量已经超过全世界人口的总

数。今天的英文词汇已经有54万个词汇，是莎士比亚诞生时的5倍。美国一天出版的新书都能达到3000种，也就是说新书一年就多了100多万种。《纽约时报》一周的资讯量就比18世纪时普通人一生可以接触到的资讯量还要多。而2008年一年全世界的全新资讯，比人类过去5000年的资讯还要多。对于一个大学生而言，他大一学习的知识，到了大三就会过时了。据预测，到了2010年，新的资讯每过72小时就会增加一倍。

这说明什么？改变正在发生，新的资讯太多，而我们的进步太少！

世界变得那么快，可是我们却没有任何改变，现在沦落到了利润微笑曲线的谷底，这能怪谁呢？

你现在终于意识到要改变，这很好，已经是一个进步。而接下来你就要搞清楚向哪里改变。

商业趋势分析7

要搞清楚自己应该向哪里改变，首先得搞清楚世界向哪里改变。

进入21世纪以后，“商业模式”这个词渐渐在中国流行了起来，也受到了特别重视，大家都在讨论商业模式。都说这个人的成功是因为他的商业模式做得好，那个人的失败是因为他的商业模式太失败。

建立商业模式的确是世界商业的未来发展方向，商业模式成功你一定成功，商业模式失败你一定失败。

但是，很大的一个问题是，到底什么是商业模式?

2008年在杭州的BSE企业家商学院课程结束的时候，有一位企业家拉住我，跟我说话。他说：“林老师啊，真的谢谢你，本来没有想过要上这个BSE的课。因为觉得好像很多地方都听过商业模式，已经学了很多了，觉得再学点概念也没用了。后来是朋友极力推荐才勉强过来。但是听了以后才知道不一样，完全不一样，BSE所教的商业模式和别的地方听到的完全不是一回事，这是真正可以在实践中运用的模式，上完课回去就可以马上运用，马上让自己的企业改变。”

那么这位企业家为什么如此兴奋呢？因为他把之前所学到的管理模式误以为是商业模式了。

我先简单地解释商业模式：如果以海上作战来比喻，一个叫军舰，就是商业模式；一个是军舰上的官兵，这个是管理模式；一个是军舰旁边为军舰运输补给的船只，载子弹给军舰，载燃料给军舰的那些补给的设施全都叫投融模式。

如果你理解了以上比喻，我们就来看一组对照的组合：

左方公司的商业模式是军舰，全自动化的军舰，卫星锁定，只要锁定哪个目标，哪个目标就会被击中，这是军舰。

右方公司的商业模式则是一艘橡皮艇，一切都是人工的，需要自己划着桨前进。

当他们的船是不一样的时候，其实从根本上就已经决定是谁赢谁输了，这一点相信你很清楚！

我们接着来看这两艘船的管理模式。左边的军舰上是一般的官兵，受过基础培训，知道按什么按钮炮弹会射出去，知道按哪个按钮就能自动分析导航，就是一般的官兵，他们也只需要懂得按什么按钮，按照系统做什么事。

另一边的橡皮艇上是陆海空特种作战部队，简单的讲叫李连杰加周润发再加成龙再加金城武与李小龙，全都是武功高手，但只配备一把短枪。

很抱歉，当这两边一打仗，特种部队的力气都被拿来划桨了，当对方的军舰来了，你用手划船划过去，对面那个官兵什么事都不用干，一旦进入射程范围，按一下按钮，橡皮艇就被击沉了！这正是中国企业跟外国企业的差别，输赢的关键就在于商业模式。

行业整合管理1

朝阳产业？夕阳产业？

——找到你的定见

了解行业的第一步是要了解这样两个关键词：“夕阳”和“朝阳”。

所谓的“夕阳产业”，顾名思义，你在夕阳落山时做的产业，再努力，也会掉下去。而如果你在朝阳升起时做的产业，就算再不努力，也会浮起来。这是没有办法的事，人不能和趋势对抗。“人定胜天”那是暂时的、偶然的，“天定胜人”才是常态的、必然的。

所以我们不要和趋势对抗。那么，我的意思是不是说要我们大家都看清楚什么是朝阳产业，什么是夕阳产业，然后都去做朝阳产业轻轻松松赚钱呢？

当然不是这样的！

请问，这个世界上有没有永远的夕阳？有没有永远的朝阳？没有！地球是圆的，太阳落下的地方，正是另一边太阳升起的地方。没有不会落下的太阳，也没有不见黎明的黑夜。努力虽然不能从夕阳产业里拯救你的企业，但是智慧却可以改变夕阳，从而化腐朽为神奇。

如果你的企业所在的行业正是一般人眼中的典型的夕阳产业，那么没有关系，至少你还拥有两个生存发展之道。

首先是“平行转换”。

什么是平行转换？举例来说，30年前在中国大陆，有一个很大的朝阳产业，它是什么产业呢？自行车行业。那个时候有一辆新自行车就好像现在开一辆进口车那么拉风，对不对？谈恋爱就是两个人推着自行车满大街逛，数电线杆，是不是？

那么请你告诉我，到了今天，自行车行业是什么产业？夕阳产业。你跟你女朋友说，我开车去接你。然后你蹬着自行车过去，哈哈，你第二天就只好一个人在家里一边吃方便面一边看无聊电视剧

了，对不对？那么如果企业所在的行业是这样一个市场不断萎缩的夕阳产业，作为老板，你能怎么办？平行转换是一个选项。

怎么转呢？沿海往中部转，中部往西部转，西部往非洲转。因为在那些地方，自行车仍然有很大的市场，甚至你转到朝鲜去，你会发现自行车在那里仍然是很大的朝阳产业，是不是？回想一下20年前，改革开放不久，从美国、日本、香港、台湾来的这些公司，是带着新技术来还是旧技术到大陆来的？是新设备还是旧设备？德国大众在中国最成功的一款车型叫做桑塔纳，我们习惯称它为“普桑”，它是当时欧洲最流行的车型还是淘汰的车型？现在，外资企业要到中国开工厂是会开在上海、北京、天津还是中部的湖北、湖南？等过了十年，中部发展好了，大家又会去哪里？西部。西部也发展好了呢？就往越南、缅甸，对不对？

如果平行转换意味着往未普及的市场开发，你不心甘情愿这么做，那么还有一个办法叫做“向上提升”。

行业整合管理2

就在今天，在纽约、东京、阿姆斯特丹、上海等大都市，还有人愿意骑自行车，为什么？节能减排、锻炼身体、避免堵车……很多原因，对不对？那么，以这些理由去骑车的人，他们想骑好一点的自行车还是便宜一点的自行车呢？漂亮一点的还是难看一点的呢？安全一点的还是危险一点的呢？最好是可以折叠一下放在汽车后备箱的，对吗？

这就叫向上提升，你可以选择卖1000辆200元的自行车，也可以选择卖20辆10000元的自行车。

或许现在你会问：我知道怎么应对夕阳产业了，那么你能不能告诉我，到底什么是朝阳产业？

除了互联网以外，还有什么是朝阳产业？还真的是很多。按对象群来分，有以下几种产业：第一个，在选择的时候一定选可以做一百年的产业，对不对？所以如果给我选可以做一百年的产业，所有可持续自然能源的产业都是可以持续一百年的产业。现在新加坡的新水，回到居民家中的自主供给率是15%，预计到2020年的时候可以到30%以上，到2030年就会到50%以上。因此，水的同步再利用会成为未来中国最重要的技术，这是我们现在可以先把握住的机遇。

火，毫无疑问这是一个非常庞大的产业。太阳可以理解为火的一种形式，这不用讲了，煤炭是火，对吗？而中国正是全世界最大的煤炭产地之一。所以，当石油越来越少的时候，煤就会变成发电的主要来源。

第二个，与孩子有关的产业。孩子，当然是最庞大的产业之一。举例来说，我们身边有没有儿童美容院？有没有儿童牙科诊所？有没有儿童理发院？如果没有的话，这些都是很大的机会。有家牙医诊所会让你不可思议。小朋友想到看牙医会不会害怕？因为拔牙很痛，对不对？洗牙或者补牙，那个钻子钻到牙齿都很痛啊，一想到牙医都恐

惧，对吗？但是小朋友却很喜欢到这家诊所看牙医。为什么？你想象一下这个流程，一走进那个诊所，叮咚一声，自动门打开，咔嚓一闪光，自动相机拍照，角度是对得非常准。开门的那一刻，照片就拍好了。然后当你和孩子走到柜台，就可以在柜台电脑屏幕上直接看到你跟孩子的照片。接着，这家诊所会让小朋友自己按按钮。按钮一按，那张刚拍的照片上边就会一直有不同的卡通形象不停地转换，在那屏幕上一直转。一按停，孩子的头上就有了一顶米老鼠的帽子。她今天的挂号不是1号也不是2号，她今天的挂号是谁？是米老鼠。屏幕上出现一个米老鼠的帽子，盖在孩子的头上。接着工作人员会帮孩子戴上一顶米老鼠的帽子去候诊区等候。走进候诊区一看，里面高飞狗有了，唐老鸭也有了。可以想象吗？很多孩子都是头上戴着不同动物的帽子，代表你今天挂号的号码。为了帮小朋友消除紧张情绪，旁边的电视屏幕上会滚动播放卡通片。每当医生看完前一个孩子，要找下一个孩子的时候，屏幕上就会出现一个动漫，那个动漫是一个医生很搞笑的卡通形象，从屏幕里跳出来，说："下一位，下一位，下一位！"所有小朋友都集中往那里看，争先恐后地喊着："是我，是我，是我！"你有看过小朋友争先恐后地想进去看牙医的吗？这家诊所就能做到。

行业整合管理3

接下来那个卡通医生就说答案揭晓，然后屏幕上就有一堆动物在转。转完之后，当出现米老鼠时，你会看到这孩子有多骄傲，他站起来挥手告别其他动物高飞狗、唐老鸭、小熊维尼，然后勇敢地走进去了。父母不用哄不用骗，孩子自己就进去了。进去之后，医生也很有意思。医生后面有个箱子，箱子里面放着所有各种不同动物的帽子。当米老鼠进去的时候，他就戴米老鼠的帽子，他就跟这孩子是同一类的。孩子一看，哇，你是米老鼠，我也是米老鼠。两个就都先尖叫了。接着医生对孩子说，我偷偷跟你讲哦，不要让你爸爸听到，我们米老鼠最近有危机了，有一些外太空的蛀虫现在正在侵略我们米老鼠的基地，所以等一下当我数到3的时候，你就要啊的一声，我们要一起把那些蛀虫赶出我们的基地，你准备好了吗？承担光荣任务的孩子变得非常勇敢，当医生喊1—2—3，这孩子就尖叫啊，他就把那个钻子钻进去治疗，孩子只听到自己的“啊”声，是不会注意到钻子声的。孩子把精神集中在大叫中，忘记牙齿被钻了。每次一停，医生说，又来了，1—2—3，这样反复，终于搞定，大功告成！医生对孩子说，我们米老鼠已经把蛀虫赶出我们的基地了。我们可以继续保有神秘基地。你太厉害了，今天表现太好了，我决定给你发勋章。一个米老鼠的贴纸，小小的，贴在孩子胸前。这孩子非常光荣地结束了战斗，带着胸章走出去。走到柜台的时候，工作人员说你太棒了，来，特别送给你一个小册子，那里面有72种动物，就是72个空格，有一个空格就叫米老鼠，孩子要把他身上那个贴纸拿起来，黏在那个米老鼠的位置，然后还有71种动物，如果全部收集完毕就送儿童电动牙刷一支！孩子从里面走出来的那一刻，立刻跟父亲讲，爸爸，明天我可以再来吗？这种模式的结果，你可以想象吧！

现在我们好像要把孩子的产业都搞到要去补习上大学这一类，但未来多元智能的大门一开，小绅士、小淑女的课程就会出现，教小朋

友学习怎么用西餐的课程会出现，教小朋友打高尔夫球的课程会出现，教小朋友理财的课程一定也会陆陆续续出现，以前是边缘课程，未来将会是主流。

行业整合管理4

第三，与女性有关的产业更是大到不行。大陆的二级城市一个女孩子平均月工资所得不到1500元，却会花500元用在保养上面。女人是全世界最有趣的，早上起来花30分钟把所有的美容用品涂上去，晚上又花30分钟把它全部洗掉。没得解释，女性就是这么可爱，所以女性市场当然是一个很庞大的产业。女孩子把身上的肉送给别人，还要给人家钱，叫做瘦身；把东西放进去，还要给对方钱，叫做丰胸。

有一家百货公司标榜是一家唯一为女性所设计的百货公司，所以你可以想象，如果专为女性设计，这家百货公司一定有一个很特别的设计。进门之后，这家百货公司有专门为孩子换尿片的地方，而且做得非常优雅，特别是它的厕所，非常舒适和高档。那个厕所里面有名牌香水随你取用，当然用链子拴起来，你是带不走的。你知道，很多女生去逛百货公司，但出门前忘记洒香水，进去厕所里面洒个香水再出来，又是一种别样风情。

这个厕所还可以帮百货公司赚钱，为什么？因为这家店是女性百货公司，标榜女性，每个女生买了东西之后，会不会试穿？试用？试擦？女性买了化妆品，买了保养品，买了香水，急着进厕所要试一试，百货公司厕所做得如此优雅，厕所不是只有马桶， 厕所里还有很多沙发，有很多大的整面落地镜，在这里你可以换衣服，你可以试用你买的东西。你这一抹，旁边有一个女生正好进来上厕所，一看到这位女性买了新东西，心里也会有冲动，她也出去赶快买一套回来。于是，厕所成为女人互相攀比的地方，创造了这家百货公司50%以上的业绩！

再者，这些女性为什么要到这家百货公司呢？特别是那些年轻女生很喜欢去，为什么？因为百货大楼的门口固定站着四个身高一米八以上的帅哥，身上穿的是欧洲中古世纪那种贵族的装扮，眼睛都故意带上蓝色的隐形眼镜。这些接待员站在门口，每部出租车到达门口，

他们一定会走过去帮女士开门，开门之后再脱帽，接着用很优雅的姿势欢迎你。那些女生就如天使一般，飘进店里。每位女士来店一定会买东西，这就是消费者心理，她为什么要买呢？理由很简单，因为当你买了很多东西，手上已经拎不下的时候，就会有公司的帅哥走过来，很优雅地帮你拎包，走在你的后面，你想有多少女人在家里面受了男人的气，这时候是一个多好的“报复”机会啊！你可以想象吗？每位女生都高兴得不得了。

第四，与老人有关的产业也是庞大产业，不用解释都知道！现在中国人的平均寿命，女性已经增加到78岁，男性为74岁，所以老人市场真的是一个非常重要的产业。老人有退休的工资，又有孩子的供养，所以很多老人是很有消费能力的。我特别要提醒你，老人的产业会扩大，因为老人口口相传的能力非常强，而且老人非常容易被找到，在哪里找老人？公园里面、大树下面、小河边上几乎都是老人，所以老人的集中点是非常清楚的。因此，只要你的产品能满足老人的需要，他们就会心甘情愿地购买你的产品，如果老人用好了你的产品，他们会自觉自愿地向周围的朋友推荐你的产品，连个广告费都不用花。老人最关注什么，当然是健康了。和老人健康有关的产业一定是一个可持续发展的产业。

行业整合管理5

第五，与残疾人有关的产业。残疾人在中国8700万人，这是一个非常庞大但未被满足的产业群。

中国大陆卖保险的多不多？很多!但是卖残疾人保险的呢？在台湾，有位保险代理员只卖残疾人的保险，残疾人的保险一般是很难被保险公司受理的，可是不代表不能受理。台湾有2300万人，其中残疾人115万人，他们的需求原本没有保险公司关注。以台湾有30万保险代理人计，他们平时都忽略了残疾人，是不是？所以2300万减115万，再除以30万，一个人平均可以分到几个客户？最后每个人只能分到70人。可是有了这位代理人之后，现在全台湾的残疾人投保都想找他，他越来越理解他的市场空间有多巨大。请你想一想？到底是谁大？115万人？还是70个人？

流行的另外一端，就是下一个趋势的开端

——行业选择中的钟摆效应

前面列举的新兴产业，都是在中国大陆有着巨大潜力的产业。你也许会认为，这些产业听起来真是不错，但是门槛比较高，我的企业还小，做不了，所以有没有什么更容易入手、更触手可及的产业呢?

当然有。

我们可以从理解另一个概念谈起，叫做钟摆效应。

我们前面提到了涟漪效应，就是当一块石头掉进湖面，会激起涟漪无数。

好的，那么现在请你看这样一张图，传统的时钟下面有一个钟摆左右摆动。这个钟摆到一边的时候，又累积足够的能量荡到另外一边，在另一边累积了足够的能量又可以让它荡回来，这个就是钟摆效应。

依循钟摆效应所找到的，是一个目前就要升起的太阳，但是大多数人却还不能看到未来的旭日东升。这个时候进入市场，成本低、竞

争少，但很容易抢占大量的市场份额，等到太阳升起了，旁人猛然醒悟时，你早已稳坐头把交椅。

好，我来举一个简单的例子：商务酒店。

当人们越来越有机会去商务出差，越来越多地外出旅游时，酒店住宿的需求就越来越大，然而当你外出旅游的时候，如果你的手上预算只有1000元，你会把1000元拿来住酒店，还是用200元住酒店，另外800元去买东西带回去？第一种还是第二种？我相信绝大多数人会选第二种。我们的生活形态正在朝这个方向走，而在这个庞大的外出顾客群里面，以前只有两种住宿的选择，一种叫做招待所，一种叫做酒店，通常酒店价格会比较高，但是招待所又感觉卫生与安全不到位，因此近几年在招待所跟酒店之间有一个新产品出来，叫做经济型酒店，符合了人们的生活形态，满足了这样的需求，成为一般酒店的另一边的钟摆。

以钟摆效应来讲，你住酒店是要方便还是不方便？要豪华还是不豪华？要配备齐全还是配备不齐全？可是条件越好你要付出的代价越大。以前人们都要豪华，要配备齐全，要舒适。但是现在呢？钟摆摆到另外一边，也就是不豪华，配备很简单，有床可以睡觉，有电视可以看，有地方可以洗澡，有没有浴缸无所谓，有淋浴就好了。因为顾客宁愿把住房的钱省下来，在回去的时候多买一些东西回家，还可以送给亲戚朋友，大家都觉得很开心，而买东西的钱只是省下来的房费差价而已。就像如家快捷这样，才1000万注册资金而已，做的是经济型酒店，但是因为站对了钟摆的方向，2006年在美国纳斯达克上市，市值就达到160亿人民币。

行业整合管理6

美国以前一直是白人当总统，现在黑人当选总统了；现在一直是男人当总统，以后应该会出现女总统，对不对？共和党执政8年，现在民主党执政了，共和党之前是谁执政？民主党嘛，也执政8年。交替更迭，这也是钟摆效应的规律。

我们之前提到，这世界一直在变化，而世界变化有没有规律呢？有！钟摆效应就是其中之一。举例来说，以前大家吃东西讲究什么？味道好，能吃饱，所以喜欢吃什么？吃肉对不对？现在大家吃东西讲究什么？安全、健康，所以现在喜欢吃什么？吃素，对不对？上海有一家素食餐馆很有名，叫“枣子树”，生意越来越好，“枣子树”就是早吃素，老板看到了素食这个趋势，看到了钟摆效应，所以赚到了第一桶金。

钟摆效应对老板有多大的意义呢？老板选择一个行业，特别是朝阳产业，同行会不会很多？竞争会不会很激烈？因为市场大嘛！你看看有多少公司做汽车？多少公司做餐饮？多少公司做健康美容？

有些行业虽然现在没有很大市场，但是以后会有很大的市场发展空间，比如素食。上海那么多餐厅，你知道几家是经营纯素食的？竞争是不是很少呢？等到有一天满大街素食店就好像吃小龙虾的饭馆一样多的时候，你首先会想到谁？“枣子树”嘛，对不对，因为他们早就投入了，品牌已经做出来了。

又比如以前是比较穷苦的人才吃青菜的，过年过节才会杀鸡杀猪。现在有钱人想吃素还是想吃荤？为了健康很多人都吃素了。甚至有一个欧洲国家考虑要立法动议全国吃素！你知道理由是什么？为了节能减碳，减少二氧化碳的排放，所以我们极有可能为了不同的理由，却做了相同的决定。

中国大陆的素食市场可以是现在的1000倍，绝对1000倍，中国最有名的素食餐厅目前是哪一家呢？因为你根本不关注，而目前的市场

还小，所以正是我们的机会。

行业整合管理7

没有机会还是没有发现机会

——行业未来商机

我们说了那么多的钟摆效应，那么应该如何运用呢？如果我们要做一个长期的企业规划，未来的钟摆在哪里？商机又在哪里？

有一个比酒店、素食都重要得多的钟摆效应正在发生，请问各位知道是什么吗？是无可限量的两岸商机！

2008年以前房地产业在中国大陆获利丰厚，短短几年房价翻了几番，比中国GDP增长的速度都快！现在，我要请你评估一个物业的价格：900平方米，是一整层，商业用楼，而且是商业用楼的最顶层，这层楼还附了三个平面大型停车位。地段如何？地处大型城市的闹市区，这栋楼的右手边是一家五星级酒店，左手边是当地最大的百货公司，斜对面是当地最大的公园，步行5分钟可以到达地铁站。所在的位置是高雄，而高雄是台湾非常重要的城市之一，高雄有国际机场，还有最大的港口，高雄港原来还是全世界前十大港口，各种条件都很优越。麻烦你估个价，你觉得能卖多少钱？成交价只要人民币500万元，你没看错！人民币500万元，你真没看错！这不是租金，而是卖价。在上海、北京要两三千万才能买得到类似的房子。只要人民币500万元，这就是今天台湾高雄房地产的普遍现象的缩影。

高雄有一个软件科技园区，我开玩笑说，本来是在养蚊子的，因为没有人要去嘛。马英九一上任，就先跟郭台铭讲，请他去高雄投资，郭台铭去了，周边产业也就跟着去了，所以高雄的发展一定会好起来。因此可以预期在钟摆效应下的高雄房价会上涨。

所以我要提醒你的事情是，你的钱应该往最有利于你的位置移动，还是往最不利于你的位置移动？当然选择最有利的位置；要往你的进入成本最低的地方还是进入成本最高的地方移动？当然是选择进入成本最低的地方。2008年我们在台湾办了一期BSE企业家商学院课

程。8月29日到9月5日，到台湾上BSE企业家商学院，新生很多，可是毕业生更多。因为毕业生可以直接去任何海内外的BSE企业家商学院复习，无需支付任何费用，很多人就去到下一个钟摆就要摆回来的地方，去和台湾的企业家交流，去现场考察投资的项目。

我跟你说的这个最大的钟摆效应，你明白了吗？就是两岸关系。现在两岸正在会谈，这是为什么我跟你讲石头丢下去会产生很多涟漪效应。以前台商来大陆得住在大陆，在这边3个月才回一次家，所以就在大陆买房子。但是请注意，在大陆的大城市要花2万才能买得到的1平方米的房子，在台湾花几千元就可以买到，你明白了吗？过去从上海到杭州都要一个多小时，现在一个多小时就可以从上海搭直航班机回到台湾了，因为两岸通航使得这种距离缩短了。因为过去的8年台湾根本没有建设，因此台湾股票8年前后没有太多改变，房地产8年前后也没有太大改变。可是两岸空运直航之后，我不需要再经过中间点到香港了，对吗？台湾的价值就会上升，所以台湾未来8年的发展很可能是香港过去10年发展的总和的1到10倍，最少都要1倍！

企业应对危机1

杂货店遇上沃尔玛

——突破企业的视角

杂货店老板做错了什么事呢？杂货店老板认真吗？够认真吧，够努力吧，到了夏天的时候身着短裤拿着扇子坐在门口耐心地等你上门，到了半夜他已经关门了，你家夜里两点煮夜宵，找不到酱油你去跟他敲门，他还穿着短裤把酱油递给你！他24小时待命，随时准备为你服务。可惜有一天杂货店老板起床的时候突然发现自己失业了，为什么？因为对面开了3家24小时便利店，他在睡觉的时候，便利店派两个小伙子值班就好了。杂货店并不是被别的杂货店给淘汰的，你明白吗？并不是因为他做得不够好，只是杂货店这种企业落后了，被整个地淘汰了，被便利店和沃尔玛替代了，对不对？

有的时候，当你仅仅把注意力，把视角专注于企业的层面时就会发生这样的问题，整个行业已经发生改变，可你的企业还留在原地不动，结果当然是被淘汰。

你需要关注企业，可同时你必须关注整个行业的变化。

任天堂这个公司你听说过吗？日本最大的游戏机生产商，游戏开发商之一，电子游戏界的元老。你以前玩的最早的电视游戏，是“超级玛丽”、“魂斗罗”、“坦克大战”，对不对？这些游戏就是任天堂开发的，风靡全世界！20世纪80年代的中国，几乎每个大人小孩多多少少都玩过它的游戏，直到现在，它也是日本最赚钱最成功的游戏机公司，世界500强之一。但是，它也曾犯下和杂货店老板一样的失误。

我们知道，游戏机这个东西是要进化的，现在还有没有人拿着当年的那种游戏机玩？至少在日本几乎没有了，在大陆也很少了，对不对？游戏主机不断进化，游戏机市场不断扩大。市场一大，竞争者也就增多，20世纪90年代，任天堂的对手主要是两家，一家叫做世嘉公司，就是SEGA，也是游戏机巨头，现在已经被打败淘汰了，它的游

戏机也曾广受欢迎但是还是被淘汰了！因为对手太强大；另一个竞争者就是大名鼎鼎的电子产业巨头索尼公司。

20世纪90年代初，游戏机业的老大还是任天堂，市场占有率有着绝对优势，靠什么？就靠那个红白机，任天堂的红白机，“超级玛丽”的那个游戏机，在中国很受欢迎的那个，当时在日本也几乎达到了每家一台的程度。那个游戏机的处理芯片，我们现在看来是很落后的，叫做8位芯片，处理速度很慢，我们现在想想那个时候的游戏画面和现在的电脑完全不可比，但是在当时也已经很厉害了。它的对手世嘉也想打败它，推出自己公司的8位主机，结果不受欢迎，失败了，想一想，狠狠心，干脆加大研发力度，推出16位主机，翻了一倍呀！这个世嘉16位主机一出来，是给任天堂带来了点小麻烦，因为它的游戏更刺激，画面更漂亮是不是？但是任天堂也不傻呀，它也很快推出了自己的16位主机，于是又赢回了市场。

企业应对危机2

就在这个时候，索尼加入了竞争，索尼利用自己在电子产品方面的巨大研发优势，一进入市场就推出了32位的游戏主机PS，直到现在大家常常在地铁上看到的那个PSP游戏机就是它的后续产品。这款32位主机的功能太强大了，在当时几乎是无与伦比，一下子就对任天堂构成了巨大的威胁。

为了夺回优势，任天堂不惜血本推出了自己64位主机N64，在功能及各方面都超过了PS，希望借此彻底打垮索尼，谁知道这款主机推出后，任天堂遭遇了有史以来，同时也是迄今为止最惨痛的失败，N64也成为任天堂历史上最失败的主机。

失败的一个主要原因就是因为任天堂没有发现行业内的变化，N64的主机在各方面性能上都超越了PS，同时为了解决游戏内容过大，用光盘作为游戏载体速度太慢的问题，任天堂仍旧延续传统，使用卡带作为游戏载体。然而，这个时候已经是20世纪末了，马上就要进入21世纪了，我们现在身边最重要的信息载体是什么？光盘。DVD用什么？光盘。电脑用什么？光盘。游戏机应该用什么？光盘。

光盘最大的优势是什么？便宜嘛，成本低啊！一张光盘，塑料的，成本只有几毛钱，卡带呢？里面都是集成电路，成本翻了100倍都不止。结果可想而知，几乎所有的游戏开发商都不愿意在N64上开发新游戏，因为利润太低，成本太高。没有游戏的游戏机将是什么下场？

就在光盘时代到来的黎明，任天堂没有发现行业中的变化，错误地选择了卡带，终结了自己世界电子游戏界霸主的地位！当然这几年任天堂最成功的产品Wii，用的再也不是卡带了。

iPod，CD的终结者

——挣脱行业的束缚

那么是不是说把视角扩张到整个行业就可以了呢？不是不可以，但还是不够。

你有没有想过，也许有一天，整个行业也会不复存在？

我们刚才讨论过杂货店的问题，我们再回到刚才那个案例。有一家公司做事很认真、很努力，它没有做错事，它的经营非常好，超级获利，它在行业里面毫无疑问超级领先，它所处行业绝对是很棒的行业，就是音乐CD销售产业，历久不衰。在这个行业里面，这家企业是第一名，公司的名字叫Tower Records音乐城，是全美国最大的CD、VCD的连锁店。其实说这家企业同时属于音乐产业、流行产业、文化产业都没错，美国重视版权，没有盗版问题，大家买音乐CD都会去这家音乐城买，买影片也去这家音乐城。这是一家绝对很棒的公司，很多歌手都在不断出新歌，那么多电影公司都在拍新片，所以这个产业应该根本不会有问题的！但是很抱歉，拥有几千家连锁店的Tower Records音乐城，年获利巨大的Tower Records音乐城，2004年一觉醒来却宣布倒闭，为什么宣布倒闭？不是它做错事，它是第一名，它是行业龙头，它不是被第二名打败，不是被第三名打败，不是被从第二名到第一百名全部加起来打败的，都不是，你知道它怎么不见的，只是因为别人有一个东西出来了，所以它不见了，不是它做错，是别人做对。

企业应对危机3

我们以前用的1G的U盘是不是跟砖块一样大，8G的大概就是一部车那么大，在2003～2004年的时候有一家公司把这个U盘做了个小小的改变。从此U盘开始产生变化，开始变得很小，小小的一个U盘就可以存储1G、2G的数据，当这个变化开始的时候，有一家公司注意到这一定会成为趋势，当绝大多数人只是看到U盘的改革的时候，这家公司看到是整个新行业的兴起。别人做U盘，它做特别的U盘，它跟别人U盘唯一不同的地方是，它的U盘不止是U盘，同时添加了播放器的元素，不仅加入了播放器的元素，还改变U盘的外观，创造一个新的流行，还把U盘做成白色的，起个名字叫iPod，只是这样而已。简单地讲，有一个叫做iPod的东西出来，没过多久，再也没人去买CD、VCD，音乐城就关门了。

现在全世界已卖出超过一亿台小型的MP3、MP4，一台普通笔记本电脑硬盘有250G的容量，而一张名片大小的iPod也能有80G的容量。iPod出来后与一般U盘有差异，做一点与众不同的改变，却让iPod取得了巨大的成功。改变是一个企业成功的核心。

由于iPod出现了，Tower Records音乐城不见了，卖 CD的这个行业不见了，可是这个行业并不是被自己打败的。

发明iPod的这家公司就是鼎鼎有名的苹果公司。苹果这家公司真的很有意思，它也曾经因为没有注意到行业层面与商业层面的变化而奄奄一息，差点咽气，对不对？20世纪80年代初的时候，个人电脑就叫苹果机，可是后来它没有注意到个人电脑的普及趋势，结果被英特尔打败了。可是在大多数时候，苹果是一家特别能注意到行业商业变化的公司，并且往往能从中获利。

目前所有上市成功的企业主要都是因为商业模式成功而得到认可的。我们后面还会讨论很多成功案例，比如分众传媒、阿里巴巴的成功都是找到了一种新的商业模式，还有蒙牛的商业模式也值得关注。

蒙牛是最值得研究的，蒙牛的创业资金只有400万人民币，几十个人一共凑了400万，蒙牛在1999年创立，1999年的蒙牛哪里有办法搞一个乳业企业来跟伊利拼！所以蒙牛只做一件事，用贸易的方法来做乳业。

蒙牛在创立的那一天，全公司连一头牛都没有，唯一沾了牛字的是牛根生，蒙牛是没有牛的。但是他们在内蒙古草原上到处立起大的广告牌，写着“蒙牛来自内蒙古大草原，内蒙古乳业争做中国第一”，不是蒙牛自己要做中国第一。蒙牛一开始只当老二不当老大，让伊利当老大，老大挡很多子弹在身上，老二在后面偷偷长大。蒙牛在内蒙古草原到处都喷着“蒙牛、蒙牛”，搞得全内蒙古都知道有家公司叫蒙牛，可是世界上就是买不到蒙牛，人们越是买不到越是想买，这就是消费者的心理。

蒙牛一头牛都没有，却把知名度搞起来了，当大家都知道蒙牛，可是买不到蒙牛的时候，蒙牛就开始找一些小工厂，问对方：“你有100头牛呀，听过蒙牛吗，如果让你给蒙牛贴牌，干不干？”这100头牛你贴上牌就叫蒙牛。你们家有运奶的车吗？如果有，也贴上蒙牛。又问一家：“你们家有多少头牛，有300头呀，听说过蒙牛吧，给蒙牛贴牌愿不愿意？”蒙牛是这么开始的！

企业应对危机4

今天的蒙牛有300万挤奶大军，最初蒙牛的商业模式是用贸易的方法来获取资源，而不是像很多伙伴一样，先期搞了一大堆投入，所以我讲，重要的是商业模式，因为你的商业模式不一样，最后得到的结果不一样。伊利的管理刚开始要比蒙牛好很多，伊利早就已经是大公司了，可是伊利的商业模式和蒙牛的商业模式一开始就不一样，创造的价值就不一样，所以得到的结果当然也不一样。

登泰山而小天下

——商业模式角度的全局改变

现在你知道仅仅把视角盯在企业内部，盯在管理模式是远远不够的，你必须把眼光放远，站到更高的地方，以商业模式的角度纵观全局，才能够在经济的严寒中避免被淘汰的结局，登泰山而小天下——你只有站得够高，才能够看清楚原来的自己一直只活动在这么小的一块天地。

我们都在变革。在这个变革的时代里，我有3个小故事跟大家分享一下。

有一只乌鸦整天坐在树上什么事都不干。有一只小兔子看到乌鸦坐在那边，就问它为什么可以什么事都不干，乌鸦说当然可以呀。于是那个小兔子就学乌鸦，坐在树下。乌鸦坐在树上，兔子坐在树下。后来一只狐狸一出现，狐狸看到兔子就把它吃掉了。一样坐在那里，一个被吃掉，一个没有被吃掉，为什么？如果你想坐到那里什么事也不干，那就一定要坐到够高！如果位置不够高，就会第一个就被干掉！不要学人家只学一个样子，要学内涵。

一只火鸡跟一头公牛在聊天，火鸡说我想爬到那棵树上去，可是我没有力气爬上去。于是这头公牛就讲，你为什么不吃一点我的大便呢？我的大便很营养啊！这只火鸡吃了一块牛大便，真的发现有力气爬到树的第一个分杈。第二天，吃了更多的牛大便，然后爬到第二个

分杈。就这样连续吃了两个星期以后，火鸡吃了一肚子的大便，就跑到那棵树下。它爬到树上之后很骄傲地站在那里，一个农夫看到它，一枪就把它射下来了，带回家烤火鸡了。

这个故事告诉我们什么？牛粪，就是狗屎运，或许它能够助你达到顶端，但是不能让你永远待在那里，对不对？二三十年前下海，很多人是靠运气。过去的成功靠什么？机会！而现在的成功靠什么？智慧！你不可能次次靠机会，现在要靠智慧才能够抓住机会。

有一只小鸟往南飞要去过冬，天气太冷了，小鸟冻僵了，就在天上掉下来，跌在一块农田里面。天太冷，它躺在农田里的时候有一头母牛走过来，就拉了一坨大便在鸟的身上。这只鸟因为有这么一坨暖暖的大便盖在它的身上，觉得很温暖，就很高兴，慢慢地醒了过来，醒了过来以后，那只鸟儿很高兴，在那个地方很开心地唱歌，这个时候被一只猫听到，走过来看看到底发生什么事。顺着声音，这只猫就把在屎堆里的鸟刨出来，吃掉了。

企业应对危机5

这个故事给我们什么启示？有三个。第一，不是每个在你身上拉屎的都是你的敌人，对不对？要感谢你竞争对手的存在，他让你对外有竞争的理由，对内有合作的借口。

第二，不是每个把你从屎堆里拉出来的都是你的朋友，对吗？

最后一点非常重要。当你身陷屎堆的时候紧闭上鸟嘴。很多人最大的问题就是像掉在屎堆里那个鸟一样，嘴还不停地叫，最后就会被干掉。聪明一点的人，不是学那个会叫的鸟，而要学那个适当的时候叫一声的鸟。

站到正确的位置，以商业模式的角度重新关注整个趋势，在适当的时候发出声音，不要小看这样的改变，我们身边就有人经历了这样的崛起。这个人是谁你认识吗？北京2008年奥运会文具独家供应商，宁波贝发集团的总裁邱智铭。奥运会的文具独家赞助商，厉不厉害？2004年邱智铭来上BSE企业家商学院和Money&You课程的时候，和很多人差不多，也是老板，也对自己企业的未来既怀有憧憬又怀有担忧。

但是上完了课以后，邱智铭做了一件与众不同的事情，他自己出钱，把他公司49个高管统统送来上Money&You课，为什么？因为只有自己改变他觉得还不够。他把所有中层以上的管理人员统统送来上课，他觉得这样才能够更好地和公司的管理人员沟通，因为上了课以后，大家都会有相同的理念。第二年，他做了一件更惊人的事情，把他这个行业里的竞争对手，200多位老板，统统请来上这个课程，他真正领会到了要把眼光放远，所以他不只把自己企业的人叫来，也把行业的竞争对手也全部请来上课。

这200多个竞争同行都是做文具的，有的是做纸张的，有的是做文具盒的，有的人是做手提包的，有的是做复印机的，所有的文具、办公设备都包括了。邱智铭找了200多个同行，而为什么要送他们来上课

呢？理由很简单，让这些人的理念、想法也都突破企业的狭窄界限，然后在行业开会的时候就能统一思想。

思想一致了，他就跟这200多个竞争同行讲，奥运会就要到了，如果能成为奥运会供应商会很赚钱，但是你们没人能做，我自己也做不了，可我们如果联合起来就能做到。我们联合起来申请北京2008年奥运会的供应商好不好？大家一起赚钱。这200人是200种不同的产品，合在一起之后再挂上贝发的商标，去取得供应商资格。

他这样做的时候，你生产的纸本来卖一元，贝发出两元收购，你高不高兴？告诉你，贝发他更高兴，他跟你买两元，然后三元卖给奥运会。你卖纸有没有赚钱？有。贝发有没有赚钱？有！奥运会有没有赚钱？当然！因为奥运会卖出的价格还要高，所有的人都获利了，这就是最成功的模式。

创造价值1

大长今的眼泪

——文化创造价值

隔壁有一个韩国，韩国很夸张，很厉害，他们说所有厉害的东西都是韩国的，他们说孔子是韩国人，还说中医是韩国发明的，韩国有9700年历史，是人类文明的发源地，中华文明上下5000年，他们整整是中国历史的两倍！不要以为这是开玩笑，他们已经把端午节抢走了！他们在联合国申请，说端午节是韩国的文化遗产。

有这样一个笑话：说菲尔普斯，就是那个奥运会上大出风头，一个人拿了8块金牌的美国游泳运动员，夺得8金以后各国对游泳比赛项目蛙泳、仰泳、蝶泳、自由泳项目中又分100米、200米、400米、1500米导致游泳项目过多感到非常不满，纷纷要求增加自己优势项目以增加自己的金牌数目。

巴西提出：

足球应该分为3人、5人、7人、11人，再分沙滩、室内、草地……

中国提出：

乒乓球应该分为直板、横板、直板双打、直板单打、直板横板混双……

跳水应该分为1m、2m、3m、4m、5m、6m、7m、8m、9m、10m……

英国提出：

马术应该分成黑马马术、白马马术、红马马术、褐马马术、黄马马术、斑马马术……

肯尼亚提出：

跑步应该分为100米、110米、120米、130米……

唯独韩国在这方面没有要求，他们大声喊道：

菲尔普斯是韩国人！！！

这个真的很严重，很多中国的年轻人看了韩剧，迷上了韩国偶像以后竟然也相信，原来中国文化源自韩国，甚至以为我们以前所学习的中国历史其实都是被篡改的韩国历史。

考虑一下，韩国人为什么要这么做？仅仅是因为一种虚荣心满足吗？当然不是。

因为韩国人是用文化输出来创造很多的价值。请记住，“科技总是往前走，文化总是要回头”，你不要小看隔壁的韩国人。你有没有注意到韩国是怎么利用文化在做输出？韩国所拍的一大堆电视剧中有一个叫做《大长今》，你身边有没有很多人看过？当里面的演员正红的时候，他们把里面的演员全部送到中国，送到印尼，送到马来西亚，送到新加坡来作秀，等到作秀的时候围过来的是韩国自己的韩侨以及当地的粉丝，大家都说这个人很受欢迎，这样一来演员就火了，当地的媒体会报道这个国家的电视剧。大家都看，然后民间的知名度增加，结果大家都想到韩国去，到韩国去看看大长今，看看大长今被流放的地方，因此带动了旅游产业，因此韩国的三星、韩国的LG、韩国的现代汽车开始找这些演员做代言人，运用明星的影响力把他们的产品传播到世界各地。

看看我们中国，目前没有任何民营公司是世界的百强企业，我们只是数字很大可是影响力很小，中国移动拥有全世界最多的用户，但是移动是国有企业，我们是在自己的国家做，看看韩国，有一个现代还有三星已经在走出去了。全世界的百强企业，有现代、三星、LG在里面，我们不在里面。这是影响力的问题，不是营业额的问题。

请注意我接下来写的这句话，“文化的输出就是经济的占领，文化的输入就是企业的变革”。

现在我们流行瑜伽文化，瑜伽文化的下一个流行一定是太极，因为都是一种通过呼吸及调节身体的方式，但至少太极是我们中国人的文化，也不用像瑜伽把脚搬过来放在头上，而太极的下一步是什么？

禅。都是呼吸，可是太极还要教，只有禅最简单，这就是为什么我们计划要在浙江创建实践家禅学院。

现在全中国有很多的老板，到了星期六星期日会跑到庙里面去住，住在庙里比较清静，吃两天素，想一些东西。住进一个房间，自我沉淀两天后再出来，这个数越来越庞大，他们没有宗教信仰，但需要一个禅修的地方。2008年，我去美国，然后到墨西哥演讲，遇到了一个人，才明白这里面的商机。

创造价值2

你看过《秘密》这本书吗？是2007年全美国最畅销的书，《秘密》这本书半年在美国卖了多少呢？卖了500万册，如果你有看过《秘密》那本书，《秘密》那个光盘里面访问了一些人：《心灵鸡汤》的作者，一个叫马克·汉森，一个叫杰克·坎菲尔德，还有一个全美国最顶尖的教练，还有一个全美国最资深的理财专家，里面出现最多的那个非洲裔美国人，就是美国最有钱的电视女主持人，一个叫欧普拉的精神导师，他们全部都是美国Money&You课程的毕业生。2007年1月他们邀请我去墨西哥海边讲课，为什么他们会找我？主要是因为我们的东方观念，参会的这100多人都是大师，各行各业最厉害的100多人集合在一起，请他们认为有价值的人去跟他们讲课，我今年被邀请去跟他们交流，而在交流中他们最感兴趣的主题之一是中国的气，以及参禅打坐的冥想。而目前有许多中国移民在美国都从事类似的工作，市场反应极好！

文化的输出就是经济的占领，很多看似平常的东西，当真正创造出它的价值之后，往往是原来的成千上万倍。

作秀的力量

——影响力创造价值

比文化更高层次的是影响力，什么是影响力？影响力就是能够让你主动去跟随的力量。我们看到很多的流行其实是由一些时尚品牌和时尚人士带动的，为什么这些人这些品牌能够带动一种潮流甚至趋势？这就是影响力。当品牌具有影响力以后，它的价值将大大提升。你看LV、PRADA这些顶端奢侈品品牌，随便出一款新品，马上就变成时尚的象征。你想一想，LV和PRADA会打折吗？越贵买的人越多是不是？

那么这样的影响力是怎么来的呢？

请记住，影响力的四大步骤：一、作秀；二、示范；三、参与；四、习惯。

什么意思呢？首先是作秀，作秀这个词在我们当今的社会被用滥了，其实作秀没有什么不好，作秀就是做戏，就是做给你看。每天电视上都有很多人在作秀对不对？可是大家照样看得很来劲。

其实很多好的广告就是依靠作秀在创造影响力，信不信？一个饮料的广告，很热很热的天气，运动得满头大汗的人跑进屋子，从冰箱里拿出一瓶冰冻的饮料，咕咚咕咚喝下去，这个时候还要给他一个特写镜头，一脸很爽的样子是不是？作秀。你当然知道这是在作秀，可是你也会很想要这种很爽的感觉对不对？下次你满头大汗的时候就会想起这个广告，然后你就会去买这个饮料，作秀产生影响力，不是吗？

对老板来说，作秀所产生的影响力还不仅限于产品的推广，更是老板领导公司的重要法宝。我们知道，作为老板，手中有权力，但是仅仅依靠权力是不能管理好公司的，老板也需要对公司、对员工有影响力。这是一个非常重要的基本概念，你看松下幸之助，日本的经营之神，他到工厂里面去巡视的时候，大家都在大扫除，在扫地，他去上厕所的时候发现厕所很脏，他上完厕所，自己拿了刷子蹲下来刷厕所，刷啊刷，刷很久，为什么？因为没有人进来，没有人进来就没有人看到，这个作秀就没有意义了。对不对？等到一个员工进来的时候，那个员工对他讲，对不起，你让一让，我要上厕所，趴在地上的松下一起来还说对不起，那个人一看到是老板，吓得差点尿都憋回去了，那么松下幸之助的这种作秀的效果仅仅是从此以后厕所都会干净了吗？当然不止，它会影响到公司经营的各个方面。

创造价值3

麦当劳刚进中国的时候很火，因为那个时候我们消费水平低，感觉麦当劳很高级。很多年轻人请男朋友女朋友吃饭都去麦当劳，所以麦当劳说什么？“更多欢乐更多欢笑，就在麦当劳。”它主要的客户群体是青少年，自我定位是外国高级餐厅，所以用这个广告。但是后来怎么样？形势变了是不是？我们的消费水平不断提高，麦当劳变成了很便宜的快餐厅了，还有人说西式快餐那个炸鸡汉堡是垃圾食品。那麦当劳怎么办？它换广告了吗？它不再用那个“麦当劳叔叔”，那个好笑的小丑来做电视广告了是不是？它换了作秀的方式，以前是用很多孩子和那个麦当劳叔叔一起很开心吃饭的方式作秀，强调这里很欢乐，现在统统改掉，改成了什么？“我就喜欢”!

什么意思？汉堡是不是不健康食品？是，炸鸡块是不是不健康食品？是，可是我就喜欢啊，我就喜欢这些食品，我就喜欢麦当劳，为什么？没有理由，因为快餐符合白领们快节奏的生活，没时间好好吃顿饭，快餐最好最方便，所以就喜欢！现在的这些白领是不是就是当年在麦当劳吃饭的高中生初中生？他们是不是最烦以前被爸爸、妈妈和老师说教？哼，你们说是不健康食品，我偏要吃，我就喜欢！

所以我们看到，麦当劳的策略是什么？改变作秀的方式，向不同的人群施加影响力对不对？冰冻饮料的作秀是很爽的感觉，运动鞋的作秀是飞起来的梦想，而麦当劳的作秀是我行我素的现代人的形象。你讨厌被说教？你讨厌每天被老板呼来喝去？那么请来麦当劳，展现你的自我个性，“我就喜欢！”

千万不要小看麦当劳的这种改变，这种改变很厉害，很多外国连锁店刚到中国走的都是高档路线，当时能得以发展是因为消费水平差距这个原因，可是这样的路线不可能一直走下去，如何找到新的作秀方式是生存的关键。你看必胜客，哈根达斯，现在还在走高档路线对不对？国外一个比萨才多少钱？哈根达斯在国外很便宜，“爱她就请她

吃哈根达斯”，在国外是不可能的。就好像你不会为了表达你的爱意送给你的男朋友女朋友肉包子一样，迟早有一天这些国外品牌不能再走高档的贵族路线，到时候如何以新的作秀方式获得影响力将是这些品牌的最大难题。

相比之下，很多国有品牌在这方面做得不是很到位。能对我们的生活产生影响力的国有品牌真的很少。我们打开电视看广告，就看到什么？“羊羊羊，发羊财”，“今年过节不收礼，收礼就收脑白金”。这样的广告能产生影响力吗？能，能产生长期的影响力吗？不能。

创造价值4

从喝茶到喝咖啡

——生活形态创造价值

还记得我们之前说过：流行是不能解释的，流行是不用理由的，而流行之所以没有理由，其实是有一个很重要的因素在支撑，那就是一种文化，文化表现在商业上，最具体的就是一种生活方式，一种生活形态。而这个世界上恰恰是谁能够创造生活形态，谁就能够创造财富、创造价值。所有的中国生活形态创造者在刚开始的时候都会让人觉得怪怪的。举例来说，中国是喝茶的民族还是喝咖啡的民族，毫无疑问是喝茶的吧，可是现在的年轻人是喝茶还是喝咖啡？而且一定要去哪一家喝咖啡，星巴克。星巴克只做了一件事，只讲了一句话：如果我不在公司我就在家，如果我不在家我就在星巴克，如果我不在星巴克，我就正在去星巴克的路上。星巴克提出一个概念，这个概念就叫第三空间，星巴克提出的概念是第三空间的概念，有了这个第三空间的概念，好像所有的人都应该到星巴克去，只要你不在家不在公司，你就应该在星巴克。星巴克创造出了一个生活形态，改变了喝咖啡的文化，一般喝咖啡的文化是怎样的？你想一想过去，20年前如果问你怎么喝咖啡，你就想到一个地方，叫做法国巴黎香榭丽舍大道，那是你印象中喝咖啡的地方，因为你要喝咖啡一定要先坐下来，优哉游哉，听着你听不懂的法国话，然后点一杯咖啡，35分钟之后才会送来，65分钟之后再把它喝完。以前人们一直认为应该是这样喝咖啡，可是星巴克是全世界第一个提出改变喝咖啡方式的，首先咖啡不是服务员送到桌上给你，咖啡是自己端的，咖啡不是慢慢来的，咖啡变成是美式速食文化，星巴克把速食文化的概念与慢食咖啡合在一起，两个文化的结合，创造出了快餐式的星巴克咖啡。很多东西其实并没有那么多的道理，这个东西出来的时候星巴克坚持，坚持坚持再坚持，在这两个文化融合的初期，会产生冲突，而需要解决的东西就是服

务，所以星巴克标榜最好的服务，服务员亲切，可亲切还不够，星巴克在改变一个主要做法，是每一个店长都有股票期权，只要是店长、店经理，你就有股票期权，因为你有股票期权，所以这家店在某种程度上就跟你有关，只是加了几个元素进来而已，就变成星巴克的形式。所以现在要提醒你的事情是，文化是真正的因素，而表现在商业上的就是创造一种生活形态，谁创造这些东西，并且成为先导者，就会创造价值。

还有一家咖啡厅的成功是很有趣的，虽然现在不如从前辉煌，它叫做上岛咖啡。台湾的上岛咖啡，号称来自宝岛闻香世界。台湾只有一家上岛咖啡啊，就一家而已，而且面积非常小，因为在20年前台商刚开始在大陆经营企业的时候会怀念家乡，所以打上台湾的标签，大家感觉不错，20年前在很多人的观念里，认为只要是台湾香港来的都是新潮的，上岛咖啡在当时的成功关键在于来对了时候，只是利用了一种生活形态。

我们刚才说的影响力，作秀、示范、参与、习惯，习惯再上升一个层次就变成了生活形态，而一旦变成了生活形态再改变就会非常困难。喝茶的人就是喝不惯咖啡，喝咖啡的人无论如何不喜欢喝茶。为什么？这个就是生活形态。

利润实现1

入场费

——针对特定群体的费用

对任何行业来说，入场费都是最基本的收费，但是千万不要把入场费当作唯一的收入来源，入场费是一次性的，除了入场费以外还可以收入更多持续性的费用，在后面的章节会说到。

对于你的客户来说，入场费是很敏感的一个费用，他有时候对每个月5元、10元的持续费用没有什么感觉，但是却很难接受一次性支付100元，对不对？所以一般的商家都会把降低入场费当做商业模式改进的重要方法。

但是，这也不是绝对的，偏偏就有人反其道而行之，展现出创新商业模式的巨大魅力。

国外有一个幼儿园创办人的案例，他原来开设幼儿园。一年收400个学生，每个学生一年的学费是多少？折合成人民币4000元，贵不贵？不算便宜吧，大学一年学费也就1万，后来他学习管理等商业技巧和待人处世的方法之后做了调整，学生成长到700个，比以前多了300个。一年700个，每个4000元学费，也就是说年营业额达到了280万。

经过商业模式的学习后，他又做了调整，现在他的幼儿园一个孩子一年的学费折合成人民币要收10万元，一个学校收150个孩子，一年光学费就收1500万元，你一定想说他疯了，这么高的入场费谁会送孩子来读书？

结果恰恰相反，这家幼儿园不仅没有门可罗雀、无人问津，反而是家长们挤破了脑袋也想把孩子送进去，竞争比上大学还激烈，现在不是你想读他的学校他就让你读，他有门槛，门槛还非常非常高。这个孩子往上是爸爸妈妈，爸爸往上是爷爷奶奶，妈妈往上是外公外婆，所以孩子上面是不是有6个人，因此会规定这6个人要符合特殊条件，否则孩子就不能上他的幼儿园，哪些叫特殊条件？这6个人里面至

少有一个人是当地政府的各级领导；或当地百强企业的老板；第二个条件，父母都是国外留学回来的，两个都是博士；第三个条件，有一个人是当地的教授；第四个条件，拿你家存折来看，要有一定数额以上的存款。我请教你，有了这些条件之后，想让孩子进这个学校的家长会更多还是更少？

当然更多！有那些条件的家长，他们担心的是什么？不是孩子的学费，而是孩子的未来以及孩子的同班同学是谁，对不对？更重要的是那些同学的爸爸妈妈爷爷奶奶是谁。他这样子一做，大家都想把孩子送进他的幼儿园。这样还不够，他还会赚其他附加价值的钱，什么附加价值？幼儿园虽然读到6岁，孩子读书要读到18岁，因此这个孩子进来后会陆续收费，一直收到18岁，你念小学去外面念没关系，每个星期要回来这边再读书，你念初中去外面念没关系，每一个月要回来一次，你念高中去外面念没关系，每个假期要回来一次，暑假要回来，寒假要回来，他用他的教育陪伴这群精英伙伴成长到18岁为止，你以为他的收费到此为止了吗？错，他发现一件事，这些家长彼此需要交流，因为他们是当地的重要人物，他要求这些家长每个星期要有一次到学校上课2小时，你知道那些家长有多兴奋吗？比孩子更想去上课，因为150个家长坐在一起，商业模式就改变了。明白吗？

所以说，入场费提到很高有时候也会是一种很赚钱的商业模式。那么除了入场费以外，还有我们刚才说的持续性的收费——停车费。

利润实现2

停车费

——延续客户资格的费用

只有入场费是远远不够的，入场费是一次性的费用，而对企业而言，稳定而持续的收入更加重要，因此设计合理的商业模式，增加停车费的收入同样至关重要。

停车费的概念是延续客户资格的费用，那么它的最简单形式其实我们在生活中的每一天都会接触到，叫做“租金”。租金是什么？请你首先记住这样两个词“使用权”和“所有权”。

“使用权”和“所有权”是不一样的，虽然常常有人把它们混为一谈。比如说，你现在在某个度假胜地拥有一套小别墅，你要如何依靠这套别墅赚钱呢？方法之一：直接卖掉，考虑到现在的房地产价格，大概可以卖个两三百万人民币，这就是出卖所有权，但是从此以后这个别墅跟你就没有关系了。方法之二，出售使用权。如何出售？会员分时租赁别墅。你的客户可以以每年一万的价格，一次性支付20万买下这个别墅20年每年7天的使用权，也就是说，他所买下的这个会员资格可以允许他在每年自由选择7天到这个别墅来度假，当然需要提前预约。那么这样一种出售使用权，收取停车费的商业模式的获利是多少呢？一年52周，收益=52周×20万/周=1040万人民币，20年后你仍然可以继续重复这个买卖，你明白了吗？这就是出售所有权和出售使用权的差异。

你也许会说，我不是做房地产的怎么办？中国的民营企业家有一点思维僵化，总是找一些条条框框把自己限制住。一个商业模式十分健全的企业是很难用某个行业概括的。麦当劳算什么行业？快餐？餐饮业是吧？可是它却是利用刚才说的这种出售使用权的商业模式的专家，以至于中国很多的学者都很惊奇地说麦当劳其实属于房地产行业。

你不信？请接着看分析。

麦当劳的多数特许经营店必须租赁由麦当劳公司提供的餐厅，明白吗？你要加盟可以，但是只能租我的地方，然后每个餐厅的选址、设计、建设都由麦当劳公司的地产部负责，对于加盟商的审核也非常严格。作为加盟者可以说是不用担心开店的一切准备工作，到时交纳一定费用便可开张营业，此后每个月交约为营业额4%的特许经营费和约为营业额10%的场租费。每个月的租金和加盟费，这就是停车费啊！显而易见，公司的场租费收入比经营费更客观，所以公司增加赢利的秘诀在于不断投资开新店。

打个比方，这是一个马路的十字路口，麦当劳一定租这种地方，租这个地方之后跟对方签了20年合同，这20年里租金不变。可是租下来之后有人要加盟麦当劳，当你要加盟的时候，麦当劳就要求你，第一个要缴加盟费，第二要租下他的店面，这个地方已经帮你弄好了，你来用，麦当劳跟加盟商签约，每年调整8%的租金，你知道吗？每年上涨8%，这是复利概念，8%，今年收100，明年收108，后年108乘以1.08，再后年108乘以1.08再乘以1.08……按照复利的滚动效用，到了20年以后，你原来100元，20年后大概是460元。麦当劳最后一年，光最后一年收的房租就是第一年的4.6倍！你明白麦当劳赚了多少停车费了吗？

利润实现3

所以很多拥有好地段房产的公司一般都是只租不卖，对不对？有的人就对我说了：林老师，按照您说的我觉得租东西给别人实在是太赚了，不过这也说明一个问题，什么呢？那就是租别人的东西太不划算了，能买的时候我应该买，这样比较省钱，对不对？

但这不是绝对的。我相信很多人或多或少都有这样的想法。我们中国人结婚的时候都要买房子，觉得这样安定，而且房子会升值，每个月与其缴房租还不如还房贷，但是这样的想法对企业家而言其实是错误的！

首先，我们说租赁这种商业模式，作为出租方，他得到了停车费，所以赚了对不对？但是作为承租的一方，其实也是有好处的，你信不信？一个好的商业模式永远不会是损人利己的，而是多方共赢的。

过路费

——提供增值服务的费用

我要告诉你的是，有了入场费，停车费还不够，作为商业模式最重要的利润实现手段之一是过路费，它将使企业的利润增长到一个新的层级。

先举一个基本案例，为什么现在流行只要企业经营得不错，最后就要连锁加盟、特许经营呢？特许经营第一个要收他入场费，你要加盟小肥羊得先要缴加盟费，也就是入场费，可是很抱歉，你交了入场费之后，你明年要不要延续那个资格？请交管理费，也就是停车费对不对？延续资格的费用。但是你所有的东西都要跟他进货对吧？可是你又要付过路费，羊肉是统一供应的，酱是一起调的对吧？采购量大采购成本才会下降，因为他集体采购之后再卖给你，你也得到实惠，他也有赚到钱，所以入场费、停车费、过路费，三个都赚到了。可是绝大多数的企业只赚到一个钱，叫入场费，搞不好你赚到入场费的时

候还得付别人停车费，还被别人赚走过路费，所以搞了半天你就奇怪为什么别人有利润你却亏本。

很多人喜欢拍照，拍了很多的照片，这些照片除了自己孤芳自赏以外，也不知道可以怎么赚钱。但同时我们很多人是不是经常需要设计素材？我们拍了很多照片，找个摄影师来拍也不一定能够拍到一些最好的画面。因此，有很多人需要照片，也有很多人在拍照片。有一家公司就做了这件事，这家公司叫Mark Getty。1995年Mark Getty公司创造了Getty image，这家公司只做一件事，通过互联网向顾客出售各种静态和动态的图像。借由互联网的平台搭起来之后，赚钱就很简单了，所有要卖照片的人上来，所有要买照片的人也上来。这个Getty image在100多个国家和地区买卖这些照片，连我们北京奥运会宣传的很多照片都是跟它买的。它成为全世界第一家通过网络授权获利的图片公司，已经在纽约证交所上市，能够想象吗？一个季度收入就有2亿美元，一年8亿美元，几十亿人民币，只是做一件简单的事：收过路费。

商业模式多简单，提供解决方案，搭建平台，左边这边有人提供图片，提供图片的人我跟你签约，谈好分成的方法，签好约之后，就可以把你的图片放到我的网站上，网站上也就是让人家看、让人家买，拿回去授权使用，网上付钱，付钱需要付给这家网络公司吗？不是，付给支付宝就好了。每个人都做自己专业的事，支付宝收钱，它不必收钱，因为支付宝收好钱自然就按游戏规则把钱分给他们。收到支付宝给它的钱之后，它就要把其中一定的比例付给拍照的人，剩下的钱就是它的，这家公司从头到尾自己不拍一张照片，自己一张照片也不需要，只是赚过路费，一年就有8亿美元。

第三方策略1

顾客就是上帝，但上帝不仅仅是你的顾客

——为企业利益相关者创造价值

作为第三方策略的一个关键词是“企业利益相关者”，请注意，任何跟你企业利益有关的人是都是你的企业的利益相关者，你的股东是你企业利益的相关者。那么请问你的股东除了跟你分红外有没有创造业绩？你的股东除了跟你分红利外有为你创造绩效吗？企业有供应商，但供应商除了供应东西给你，从你身上赚到钱之外，他有帮你创造业绩、实现利润吗？他也应该帮你创造业绩！你的员工是领工资，拿钱，除了在你身上拿到钱之外，他有创造业绩吗？他也是企业利益的相关者，你的顾客花了钱买东西，花了钱得到你的产品，你还是要问你顾客有帮你创造业绩吗？以上这些人都叫企业利益相关者，股东、供应商、客户、员工、所有的这些人，都是你的企业利益相关者。我要说的是他们都能为你创造价值，甚至你的同行都能为你创造企业的价值！

例如，前面提到的因为光靠自己的一支笔，无法成为奥运的供应商，但是可以组成一个文具的平台，就能成为奥运会供应商。一模一样的道理，在这个例子里，同行就为你创造了价值不是吗？

对于任何企业而言，都有客户群，也就是企业的消费者。而一些大公司则有股东，我们刚才说了，这两者都是企业的利益相关者，好，角色转换，你有没有听过“消费者股东”这个说法？

什么叫“消费者股东”？举例好了：到年底的时候你可能会收到上岛咖啡给你写的信件，上面写着某某股东收，某某是你的名字对不对？你奇怪，我怎么会是上岛的股东呢？打开之后，里面有一封信，里面写着：亲爱的股东，您好，非常感谢您一年来对上岛的投资。您这一年来对上岛的投资总额是3756元。（为什么？这是根据电脑里面的记录，你去年这一年在全国的上岛一共进行了3756元的消费。）今

年公司的运营不错，因此公司决定对股东给予10%的红利分配。（他会给你附上一个密码，用这个密码可以上网登录，然后这笔钱就会直接打到你的会员卡里，你的会员卡里会多了375.6元，10%的股东红利。）然后它说：非常感谢股东的支持，并且邀请股东您尽情到我店里享受红利。

这笔钱当然是只能在上岛咖啡店里使用，你仔细想一想，这个跟送消费券、打折券不是一样吗？实质上是一样的没错，只是换了一种说法。但是仅仅换了一种说法，结果就很不一样。因为你的客户的感觉不一样，他感觉更好，他感觉自己成了上岛的股东，以后会更频繁地来光顾，甚至在和朋友一起的时候，他还会为上岛咖啡主动美言几句，因为他觉得自己是股东，是所有者之一。你明白吗？这不是开玩笑，不要小看这种称呼的改变，角色的转换，你让客户的感觉更好，就是为他创造了更多的价值，他的这种感觉就是你创造的价值。因此，你为他创造价值，他就会为你实现利润，这是一定的。

有时候最好的资本来源并不一定是风险投资，最好的资本来源就是你的顾客和你的员工。你的顾客跟你的员工是最好的资本来源。我的意思是，我们可以把股份让给风险投资。可是对你来讲，谁是你的企业利益的相关者？客户和员工是不是你很重要的利益相关者？是吧？所以你与其把股份给风险投资，还要跟他谈退出机制，不如把股份直接给客户和员工。简单地讲，如果你拥有我的股票，就是我的股东。如果你是我的股东，请问你会不会愿意帮我介绍更多的机会？因为这种做法的成果会反映在你的投资回报中。公司上市就是一种社会机制，就是股东跟市场的关系，就有更多的凝聚力。

第三方策略2

请注意，每一个人都是企业利益相关者。以前我们的问题在哪里？以前我们的问题是为了自己的获利而减少对方的获得。我要多赚一点钱，就给你少一点的东西，品质稍微差一点，成本稍微低一点。以前都这样做。现在所有的东西都是要让双方的价值一起提升，你加值，我也加值，双方都加值这才是好的商业模式。

抓住企业利益相关者是第三方策略的重要的一步，它使得为你创造价值的对象从你的客户扩展到了更大的群体上，那么下一步，你必须让这个扩展的群体为你实现利润，这就是——第三方支付。

租金还是广告费？

——第三方支付

我们之前讨论了商业模式的三种利润实现方式——入场费、停车费和过路费，但是这三大费用都有一个共同的前提，那就是支付对象是你直接的客户，也就是向你索取商品和服务的人直接向你支付费用。如果我们把这三者和第三方策略结合，就产生了第三方支付，我们说的第三方支付可不是支付宝那样的代理付款的机构，而是让直接客户以外的企业利益相关者支付费用，为企业实现利润。

这有什么不同？我举个你身边的例子，你都很熟悉的三个人，让我们来看看他们的商业模式和做法有何不同？

一个是陈佩斯，一个是赵本山，一个是冯小刚，要看他们到底谁比较赚钱，那就要看他们的商业模式到底是什么？然后请你对照一下你的商业模式是陈佩斯的商业模式，还是赵本山的商业模式，还是冯小刚的商业模式？你自己要去做一下对照，看看你是自己是属于哪一种，才能看看你会很累还是很轻松。

我们现在看一下陈佩斯，陈佩斯以前是干吗的？演员对吧，当他正走红的时候他也挺赚钱的，被人家邀请去演出，也可以赚到很多钱，应该不错，可是陈佩斯现在为了达成他的理想，在搞什么？话

剧。陈佩斯搞话剧不是为了赚钱，而是为了理想。搞话剧只有一个人就够了吗？话剧是要一群人，他又要搞门票，又要搞道具，又要搞演出，又要卖票，做一大堆东西，整个搞下来之后，要十几万，发了大家的工资以后，通常他是赔钱的。以前他自己养自己就好了，现在为了理想他一个人要养一群人，你自己想一下，一个人为了理想养了一群人，然后这群人帮助你达成理想，后来发现有了这群人之后，理想不但没有达成还往后退，生活品质受到严重的影响。为了理想，搞得非常辛苦，可是理想并没有错，错的是他的商业模式。这叫什么？这叫“产销一条龙，从头忙到尾”， 采用的是传统的生产制造方式，持续地投入直到产品上市获得销售收益。写剧本，招演员，找场地，排练演出统统自己来，忙了大半天利润却少得几乎没有，不要笑，很多中国民营企业就是这样的，结果是老板忙死也赚不了多少钱。

第三方策略3

赵本山呢，原来跟陈佩斯差不多对不对？演小品，后来呢，开始拍电视剧，凭借个人声誉和良好的人缘，拍摄场地多由当地政府赞助，加上明星朋友零工资友情演出，以极低的成本完成电视片拍摄，然后大卖，最终获得成功。从二人转转到了《马大帅》，然后还拍到《马大帅3》，光是《马大帅3》的播出权就卖了6000万人民币，还差点儿把中国足球整进来。赵本山属于以个人影响力整合资源，借助外力以极低的生产成本获得高额的回报。这叫什么？“到处是朋友，收益很丰厚”。大家都因为是朋友，要帮一把。问题是赵本山是个比较大的个体户，他懂得发挥他的影响力，很多演员很愿意在赵本山的某些剧里面稍微凑个角，进来一下帮他一下当个临时演员，跟他凑合在一个剧里面出现，为什么有些人愿意来？因为赵本山本身是已经有影响力，他电视剧的播出率，他的知名度都很不错，那些人在赵本山戏里面串个角色，他们是不收费的，等于义务帮了赵本山的忙，因为这些人赚到的是更大的知名度，甚至赚到的是影响力。其实这就是说赵本山为朋友创造了价值。朋友们有了更大的知名度，反过来就为赵本山实现了利润，这就是我们刚才说的，企业利益相关者为你实现的价值对不对？

那么冯小刚呢？冯小刚只做一件事，贺岁片。请问贺岁片是冯小刚发明的吗？贺岁片最早是谁拍的？香港。香港拍贺岁片，就搞那个《开心鬼系列》，所以，他需要去发明一个东西叫贺岁片吗？不需要，他根本没发明。日本有发明太多东西吗？没有。日本只做了两个字，叫“改善”。日本没有发明电视，但是把电视变薄；没有发明汽车，但是把汽车变小。日本没有发明汉字，把汉字借过去用。日本人就这样干啊，你根本不需要成为发明者，你只要成为改善者就好了。

你成为改善者，有时候比自己当一个发明者还要好。冯小刚开始卖贺岁片以来，每部片子都有收入。你看，最早《甲方乙方》3600

万，《不见不散》4000万，《没完没了》3000万，《大腕》3000万，《手机》5000万，《天下无贼》1.25亿，《夜宴》1.3亿，《集结号》更多。人家贺岁片不是拍得很欢乐吗？他搞个全体牺牲，也叫贺岁片，真的没道理。你过年要高高兴兴，一看全部阵亡，他也叫贺岁片，但他就这样硬干，都给他赚到钱了，为什么？他的不同在哪里？

冯小刚的商业模式叫“成本变收益，处处是利润”。成本变收益，就是他本来应该花钱的，变成不要花钱了，谁付钱呢？企业利益相关者，第三方来付钱，叫做第三方支付对不对？冯小刚的贺岁片里出现一部手机，那个手机呀，本来冯小刚应该去买的，不买也要租一个对吧？他非但不用买，手机免费提供你，然后他还跟手机商收广告费，是不是？他要拍哪一家餐厅，他走进那家餐厅去拍戏，餐厅为了他停止营业，没有顾客的收入，对吗？理论上餐厅应该租给他，而且再跟他收钱，餐厅非但没有跟他收钱，冯小刚去哪里拍片，哪里就要给他钱。因为经过他的电影出去之后，很多人会看到这家餐厅。所有本来应该是成本的，全部都变成收入了。充分利用可能的商业机会，不仅仅是瞄准将观众圈到影院获得的票房收入，而且将电影摄制中原有的成本环节转化为收益环节，将利润点遍布在产品生产价值链的各个环节之中。这就叫第三方支付，这也是商业模式重要的一环。

想一想是不是这样？重要的是，在冯小刚的商业模式里，在赵本山的商业模式里，大家都高兴，朋友给赵本山免费打工很高兴，商家付钱给冯小刚很高兴，他们都得到了自己想要的，因为赵本山、冯小刚给他们创造了价值，所以他们回报利润。赵本山、冯小刚高兴不高兴？当然高兴，他们花了更少的钱，赚得更多的利润，用更少，得更多！

第三方策略4

只送不卖的营销方式

——第三方策略实现

那么我们应该如何实现第三方策略呢?

有一个叫“挪宝”的中央空调，是国外的品牌，这个中央空调要到中国来拓展市场，它的特色如下：一、它比其他中央空调省电二分之一。 二、它的运行成本只有其他中央空调的三分之一。

但是它有一个死穴，有一个弱点，它的价格会比同类型的商品贵15％，虽然省电、运行成本低，可是价格比别人贵15％，如果你是“挪宝”空调的代理商，你会设计怎样的商业模式来做这个营销呢?

你能想象他们的商业模式吗？他们的策略是，空调只“送”不卖。这就是他们的商业模式，而且是成功的商业模式。

它们的空调比别人的省电多少？二分之一，运行成本只要别人的三分之一，可是比别人贵15％。在中国单价高就是死穴，一般人，价高就觉得不爽。你再跟他解释，你这个东西有多好都没用。所以后来做法很简单，一般都是一栋大楼，会有中央空调，这栋大楼在兴建的时候，那个中央空调主机就装好了，每一个房间都已经把配线留好了，管道都有了。你买这个楼也好，租这个楼也好，不管你是买楼还是租楼，每个月是不是要缴物业费?

如果你是租这种大楼的话，物业费里面有没有包括空调的费用呢？当然有啊。所以为什么有些大楼，如果6点之后下班，你只要留下来加班，就要负担整栋楼的空调费。有的是这样算的，有的是分层算的。有的主机是一台，有的主机是分隔，所以不一样。重要的是，你的物业费里面本来就有一笔，而且是很大的一笔，就是空调费。那现在做法非常简单，就是我送给你，你盖大楼的时候，我送给你中央空调。请问这些大楼开发商高不高兴？以后不用去买空调了。大楼开发商挺高兴，不用去买了。好，反正我每个月本来就算收了空调费，我

也得付电费，得付运营成本，对不对？本来如果我用别的空调的话，电费假设是1元钱，运营成本也是1元钱，都是自己付的，是大楼收了钱之后要付的。反正我这2元钱给谁都一样，现在我给谁？我给“挪宝”。因为空调是“挪宝”送的。“挪宝”收这2元钱，有没有赚钱？有，因为电费里省下二分之一，有赚，运营成本里省下三分之二，也有赚，这两个部分加起来，是不是赚了钱？而且人家卖空调收什么？入场费一次性的对不对？我收什么，停车费，持续的，一直有得赚对不对？会不会担心空调送不出去？送得越多赚得越多对不对？

现在这样类似的商业模式正越来越多，你有没有抓住机会？不仅仅是空调还有日光灯等等，这样的模式兴起以后，会催生什么产业？电表，很精细的电表。为什么？要测量到底省了多少电对不对？大楼里每个公司都要安装，请注意，我们以前说什么？涟漪效应，而激起涟漪的石头正在掉下来。

很惊讶吗？只送不卖的商业模式？其实它很普通，每天都在我们身边发生，我们都有看到。不信？有没有看到人家坐地铁看的那个报纸？想起来了吗？上海地铁里，免费派送的报纸，《时代报》，号称是上海看的人最多的报纸对不对？每天送出去的报纸叠起来比环球金融大厦还高是不是？其实《时代报》的商业模式并没有特别之处，免费派送，利用人们喜欢免费午餐的心理，其实就是免去入场费，不向客户直接收取费用，那向谁收费？广告商，这是不是第三方支付？当然也是。但是你看到报纸的时候，有没有想过可以用这样的商业模式呢？

商业模式模型解析1

定位决定地位

——定位四大法则

首先我们说定位，什么是定位？简单地说就是回答了一个问题，对顾客来说是“我是谁”，对企业来说是“我是什么”。可口可乐是什么？可口可乐不是黑色的有点甜味的碳酸水，而是年轻人的时尚饮料。NIKE不是制造工人用牛皮缝缝补补的产物，而是迈克尔·乔丹的鞋子；麦当劳餐厅不是你吃食品的地方而是创造欢笑、展现年轻人精神的欢乐所在。你明白了吗？这就是定位。定位有时候直接决定了企业的生死成败。

Motel168，莫泰168就是靠定位成功的公司。

首先，成功是因为名字取对了。它叫“Motel168”，整个公司的名字就被取成这样。你知道只是成功在一个多小的点吗？在motel之前全中国的酒店都叫“hotel”，你去查。可是在国外有hotel，有motel。motel，m是motor，motel就是汽车旅馆的意思。所以老外去旅行的时候，他们很清楚，如果他们要住好一点，就住hotel，如果要住便宜一点就住motel。motel通常是房子矮矮的，两层楼三层楼而已，但是外部空间很大。就像你们看美国电影一样，那个房间门口就是你的停车处，车子停在房间门口，你下了车拿了钥匙就可以进去。很简单的酒店，没有太多设备，那个叫“motel”。

Motel168做了什么关键性的改变呢？改了一个名字，从“h”变成“m”。因此变成motel的时候，老外要到中国来，要先订酒店，订酒店的时候现在大家习惯网络搜索，想要订便宜的会先查“motel”，而这么一查才发现全中国就一家motel。光名字取好你看有多大的差别啊！

所以Motel168做了一个中西结合，左边这个，motel就是给西方人看的，右边这个168是给中国人看的。让你知道只要168元，招待所的价格。你实际去住motel168就知道了，168元能住得到吗？198、238、

268、298、338、368，有不少人住到398。宣传是没错的，可是你走进每家Motel168，168元的房间都只有10%不到。我有200个房间，很抱歉你订168元可以，赶快订，网上早订，半年前订现在的房大概订得到，168元的价位没空房了，就告诉你有198的赶快试，是一连串数字在那边跳的，订不到这个就赶快跳一个，所以通常住进Motel168的，都是238或者268的。238和268一般的三星级也可以住得到，你却去住更小的168，还说服自己说真是便宜。为什么？因为你已经掉入酒店订房自动定位系统里面。

要创造一个良好有效的定位系统，需要什么？它有以下法则：

第一个叫“领先法则”。什么是“领先法则”？只要你是全中国第一个做这个的，你就叫“领先法则”。你不是中国第一，只要是这个省内第一就好了。我不是这个省内第一，就是这个市的第一。我不是这个市的第一，就是这个县的第一。我不是这个县的第一，就是这个乡镇的第一。只要你是当地第一个，那就叫“领先法则”。“领先法则”最容易帮别人记住你。

有一首歌叫“冬天里的一把火”，谁唱的？是高凌风唱的，在台湾他叫“青蛙王子”，不过现在是“老王子”了，已经60岁了。可是另外一个帅哥名字叫费翔，当年打破禁忌，用美国归国华侨的身份回来了。他有一个优点，天生长得高和帅，符合了男女异性相吸的感觉，因此他出现在中央电视台，唱着这首歌“冬天里的一把火”，全中国人都以为那是费翔唱的，没人知道什么“青蛙王子”。这叫什么法则？“领先法则”。只要你第一个出现在某一个市场上，别人定位的印象就会先放在你的身上。

再一个叫“单一法则”，优点是单一。当你什么事都不干，只干一件最重要最专长的事的时候叫单一法则。同仁堂，你一想到它就想到什么？药。只做这件事，一百年之后还做这件事。全聚德一想到它就想到什么？烤鸭。就是这个概念，只做好单纯的一件事。这就是“单一法则”。别人就会去学你。这是“领先法则”，也是“单一法则”。

还有一个叫“差别法则”。你可以不用是第一个，可是你只要怎么样？你只要做改善就好了！杂货店可以改善变成便利店，U盘可以改善变成iPod。日本人没有什么了不起，他们只是改善，但现在他们是全世界第二发达的国家。

最后一个叫“对抗法则”。什么叫“对抗法则”？只要你跟老大对着干，大家就会注意到你的存在。台湾有一个人很牛，叫李敖，他一生的成长，可以用一个比喻，就是专唱反调。这也是李敖成名的法则。

还有不少类似的情况。记得裸替事件吗？某一个人跳出来说章子怡的背是她的。像这类的人，其实都是跟老大对着干的意思，这样她就出名了，借老大的光，理解这个意思吗？

商业模式模型解析2

成本变收益，处处是利润

——12级赢利模式解析。

商业模式另一个很重要的部分就是赢利模式，所谓的赢利模式说得简单点就是收入来源和支出成本的配对。

收入来源有三个部分，一个叫做直接顾客，给你提供收入。第二个是直接顾客加上第三方的顾客给你提供收入。第三个可能就是你的收入完全来自于第三方顾客，你的直接顾客是不必付钱的。收入的来源有这三种可能，直接顾客、直接顾客加第三方，或者直接是第三方。

另外，在成本支付的部分也是，有几种可能。一、企业自己支付成本。二、企业和第三方伙伴共同支付成本。三、完全就是第三方伙伴帮你支付，自己不必支付成本。四、就是零可变成本。完全不用成本但是依然可以创造价值与收益。

举个例子，陈天桥的盛大网络一上市，就拿到150亿人民币。陈天桥的行销方法我们可以称之为“烟酒行销法”。什么意思？打个比喻，你的第一根烟是自己买的还是别人请的？或者是偷的？偷爸爸的烟，对不对？也许是别人请你试试，但是绝对很少是自己花钱买的。你的第一杯酒是自己买的吗？除非你失恋了。否则第一杯酒通常是应酬时别人请的。或者是怎样的？老爸在家里要你陪着喝一杯，对吧？绝对不是自己花钱买的。自己花钱买的情况有没有？很少。但是你有第一次，就会有第二次、第三次，慢慢会上瘾。大部分人的第一次吸烟喝酒绝对不是自己买的，是别人带给你的。陈天桥的盛大也是一样的意思。他先让最多数人进来。他们做什么？做网络游戏的，你们都知道，玩网络游戏的时候，是先破第一关，再过第二关、第三关，对吗？设计很多关让你破，对不对？最早的网络游戏是要付钱的，第一关要付钱，第二关要付钱，第三关要付钱，对吗？

那么假设我的游戏：第一关1元，第二关1元，第三关1元，第四关、第五关、第六关也一样，一共是6元，对不对？陈天桥为了去上市，为了扩大他的基础，做了一件事，率先推出玩他的网络游戏不要钱。第一关进来要不要钱？不要钱，送给你，全世界的人都有一个共性，一言以蔽之，叫做喜欢免费的午餐，这没有错吧？因此很多人都上来注册，注册完了留下资料，开始在里面玩，玩得很高兴，结束的那一刻会怎样？“恭喜你，请你进入下一关。”放几个下一关的画面让你知道下一关比上一关更好玩，对吗？你一按，要进入下一关，下一关进得去进不去？进不去，要进去，请付钱。假设本来进第二关要1元，那现在的策略是第一关不收钱，第二关直接收3元。比原来赚得更多！而且第一关不要钱的时候，电脑会收集到很多很多顾客的资料，对吗？陈天桥上市成功前，当年的营业额只有两三个亿而已。今天很多人都能做到。但他上市时手上已经有7000万个会员资料。这7000万个会员资料可以收多少过路费知道吗？比如，今天只要注册一个雅虎邮箱，一注册好，两条商讯马上就来了。对不对？产品介绍就来了，其他广告就来了。当你登记了资料，这些资料产生多少价值？

商业模式模型解析3

一笔资料可以让雅虎多100美元的价值。就是说每多一个人在雅虎上面注册免费电子邮箱，雅虎的公司市值就多100美元。雅虎本身非但没有赚到钱，还提供空间给你。为什么雅虎还赚了100美元？理由很简单啊，你注册雅虎信箱，会先进雅虎主页，会看到一些资料对吗？会有很多广告对吗？它只要投资你10年之内就好，10年，3650个日子。你因为接触雅虎邮箱，在10年之内有没有可能因为在网络上看到某些资讯，因此做了某些消费？有没有可能？这10年加起来消费1万元，会不会太夸张？不一定在网上消费。在网上看到什么汽车很好，你就去买了这个汽车，有没有可能？1万元不夸张吧？10年。最少1万元。盛大也一样。陈天桥手上有7000万个会员资料，7000万×1万，叫做7000亿，懂了吗？老外给他150亿收购，太便宜了。因为他的价值是7000亿。这便是资料的重要性。

这就是烟酒行销法，先不收这些钱真的无所谓，等人进来再说。因为是在用会员作基础转换成其他价值。所以你们任何人，如果你手上是有顾客资源的，一定要好好地把握你的顾客资源。顾客资源可以产生很多很多的价值。所以说陈天桥的收入来源是第三方，成本也是第三方为他支付的。

资本永远嫌贫爱富

——调整你的现金流结构

回过来看商业模式模型，弄准了定位，设计好了赢利模式，老板们接下来遇到的一个头痛问题叫做融资，一句话，就是要找钱。老板们以前找钱的方法就一种，叫做借，对不对？风投也好，银行贷款也好，说到底就两个字：借钱。

可是我们说资本是怎么样？四个字：嫌贫爱富。越有钱就越借得到钱，越没钱越需要钱，反而借不到钱，对不对？现金流结构对老板而言真是至关重要的。

现金流结构至少有几种可能：一种是获取企业局部的固定现金流，一种是获取企业剩余的现金流。从现金流结构的角度，你可以考虑在这几种不同的金融工具上去创造你的利润。首先，企业局部的固定现金流：应收账款，也可以是部分应收账款。对我们来讲，为什么有些东西我们入在海外？主要是因为这个金融集资系统还在慢慢地成熟。在海外的话，我很喜欢一种东西，就是信用卡。就是说，像海外的人要上我们的课是非常容易的，因为可以分12期付款，就是因为我们跟银行在合作。他一刷卡，我就能拿到全部的钱了。可是银行那边会分12个月慢慢跟他收钱，理解吗？所以我就会把这种应收账款拆开。好处是什么？好处是我每个月会有固定支出，如果你一次性都是全部大额收入进来，扣掉你的支出，差额很大，缴了很多的税，这样懂吗？如果你把这种收入分拆到几个月，每月都有一些固定的支出，其实就不用缴那么多的税。因此我很喜欢这种应收账款，很喜欢会有一些分期式的收入。这正是你要去努力的，你的局部现金流，或者存货是可以融资的。

再看看用项目去融资。什么意思？用我的项目直接诉诸社会大众与风投公司。你要做什么项目，并且直接以此作为项目的经费来源，这就是项目融资。

然后是资产的证券化。当然，很多公司，只要你注册的是股份有限公司，事实上就可以自己发股票。不管股票是不是上市，无所谓。如此而已。所以我还是建议大家，如果你有长期发展的准备，就要把它注册成股份有限公司，因为你越早把它系统化，对你未来的帮助就越大。就算你没有上市，都可以发行未上市股票，所以是没问题的，而且是合法的，公司是可以盖章的。成为上市股票之后，你的员工是不是会更拼命？因为大家拼的是：一，就算今天公司还没有上市，我还是按持股比例分红利的。假如公司上市了，那是最早的原始股，未来一上去股价会比这个高很多。

所以你可以从这些方面获得现金流。另一方面，像我们刚才说的，获取企业固定的现金流。第一个，就是贷款。很多人会去贷款，一贷就贷个500万、1000万的，取得各种融资贷款。贷款是一种方法。除此之外，还可以发债券。还有一种方法，我不给你债券，如果是债券的话，是不是要还你钱？比如，我向员工借10万，给他4%的利息，时间是一年。那时间到了，我是不是要给你10.4万。所以这是债券，一定要还。就跟中国现在控制美国的债券一样，美国的国债有50%被中国买掉了。如果全部放出去，美国就倒了！另外一种是不必还的，就是股票。直接给优先股。你自己公司的价值，是一定要进行估价的，你要勇敢地为自己的公司估价，那很重要。鉴定自己公司的价值！你有某些特别的技术吗？有特别好的脑袋吗？公司里面有哪些特别紧缺的人才吗？所有这些东西，有哪一种是不可被取代的服务系统呢？任何这类东西都可以增加你公司的价值，这是非常非常关键的。获取企业的固定现金流，用这几种方式可以拿到钱。

所以在现金流结构方面考量的东西?是，哪些地方可以进来钱？当然，除此以外，还有更重要的，就是包括你产品销售的直接收入。像我只是直接诉诸社会大众的做法，那不经过这些。我是直接诉诸社会大众，去参与我的这种可能的收入来源。所以各人有各种不同的情形。你要按照你自己的企业，去测度跟衡量你的状况，来调节你的现金流结构。

增值服务1

有关系找关系，没关系强迫发生关系

——找到增值服务切入点

增值服务的关键是发生关系。怎么说呢？我们在前面的章节中说过，商业模式的关键是要为企业利益相关者创造价值和实现利润，也就是要为企业利益相关者提供增值服务，只有建立了更多的关系，找到更多的企业利益相关者，增值服务才有立足的平台。

有时候，同样类型的企业，有的关系单一，就只有企业和客户，结果是难以提供增值服务，利润源单一。而有的则相反，通过建立各种关系，大大提升了增值服务的范围和广度，从而建立了多方位的利润源。

制盐产业，应该是夕阳产业，现在的人都流行健康，少吃盐，因为里面有钠，吃太多了高血压。所有国家的制盐业都一样，都是政府垄断产业，会不会赚很多钱，不会，因为盐巴的利润很低，而且现代人的消耗量越来越少。

怎么办？制盐都是属于这种管制性企业，因为制盐跟化工科技有关系，所以有些制盐企业利用他们的化工科技专家，去研究化妆品，现在你在有些制盐厂可以买到面膜，可以买到很多很便宜很先进的科技式美容产品。除此之外，因为要晒盐，盐巴越堆积越高，像一座山一样，有些盐场把它变成观光旅游之所，还顺便开发出一种新的玩法，叫做“滑盐”。草可以滑、雪可以滑，盐为什么不可以？所以有些盐厂现在做滑盐之旅，因为盐巴白白的，感觉跟雪差不多，满足了游客的视觉效果。

盐场都可以产生增值服务，当它产生这个增值服务的时候，赚到了什么钱？赚到了观光游玩的钱。本来制盐的企业早就应该倒闭了，结果滑盐巴变成一种流行，滑盐巴结束之后，全身都是盐的时候再买美容化妆品回去把盐洗掉，这些美容产品现在也非常有名。它敢于创

新，这种产品出来的时候，还改变了销售的通路。所以，整个企业完全变成一个不一样的风格，变成最赚钱的，企业改变模式，改变过路费，从而提升价值。所有的都能改变，连盐巴都可以收停车费和过路费。所以不管你是什么企业，什么企业都一样，只要你去思考，都有机会。

增值服务2

引狼入室

——进门以后才是花钱的开始

增值服务其实把原来产品单一的价值分成了两块，产品本身的价值与增加的部分——也就是增值。这不是废话，这太重要了！如果产品的价值很单一，那么只能从产品上收取入场费，或者停车费，而过路费则很难收取。而且由于这一点，你往往需要收取很高的入场费以保证不亏本，大大限制了你的客户购买你的产品的积极性。

如果你能拥有额外的增值，就可以降低入场费的额度，从而通过收取过路费赚取利润。

我们之前说过iPhone，它的策略是什么？它的手机是需要解码才可以使用的，而且它的手机一定是你买的时候就已经有编号了。所以它根本不把自己当做手机公司，而是把自己当做电信公司，它在美国就只跟全美国最大的电信运营商AT&T合作，这是苹果公司很重要的策略组成，它只和当地最大的运营商合作。iPhone的做法是：我的手机本来可以卖5000元，可是我只卖1500元，顾客一定会觉得太划算了，所以大家抢着买。可是你要买的这个手机买到的时候已经有编号，这个编号要去解码才能使用，解码之后你在美国的运营商就自动是AT&T；而只要一解码，苹果电脑就会跟这些电信公司连线，你每打一通电话，苹果就会跟电信公司收取话费的10%到30%不等。苹果是靠手机赚钱吗？它是把自己当成电信公司，收取持续性的过路费对不对？而且更恐怖的事情是，这个角度可以突破很多国家电信法规的限制。简单地讲，一个国家不允许外国电信公司进入自己的国内市场，对不对？但苹果完全不必开一个新的电信公司就可以如此赚钱，依靠iPhone，苹果会变成全世界最大的电信公司，全世界的电信公司都为它赚钱，为它打工。这就是商业模式，你弄懂了吗？因为它的视角看到的不仅仅是企业和客户本身，它看到的是整个行业，整个商业

环境！我们在第一篇里就曾经讨论过，要看到整个商业环境，看清楚了环境才能找到企业利益相关者。所以苹果找到了电信公司，找到了运营商。苹果公司考虑的是什么？是它在整个商业体系里面扮演什么角色，这个角色里面就有一个价值链，在价值链里要产生很多环节，哪个环节创造了财富？找到这个环节，和关键方发生关系，提供增值服务，这才是苹果真正赚钱与成功的关键。

我们说了，增值服务使得产品的价值分成了三块，这里有三个概念很重要，一个是主要价值，一个是剩余价值，还有一个是额外价值。这是我们要讨论的。苹果电脑做苹果手机iPhone，基本上手机应该是它的主要价值，因为它现在主推这个产品，可是苹果手机就硬生生地把它的主要价值变成了剩余价值，跟别人产生链接之后，又创造出了额外的价值。我们现在要关注的最重要的东西是额外价值，很多企业赚钱最少的往往是这部分，而商业模式让你真正赚到钱的恰恰就是这部分，叫额外价值，这个才真正重要。

我们想一下，手机公司的手机本来是主要价值，它要靠手机赚钱，你可以想象摩托罗拉不靠手机赚钱吗？你可以想象三星不靠手机赚钱吗？你可以想象如果报告出来说三星的这个手机本来是卖5000元，现在变成500元，所有的投资者都会立刻跳脚对吧？为什么跳脚？因为预期收入少了10倍，5000元变500元，应该是减少了9倍，马上就完蛋了，股票立刻就下跌。

增值服务3

可是苹果手机根本不是这样干的，它从头到尾没把手机当手机，它把手机当播放器，当做iPod的升级产品，当做可以赚钱的收过路费的东西，它把主要价值变成剩余价值，由此就赚到很多的额外价值，这是中国企业未来的出路。因为，在先进国家的企业里面，增值性服务企业就是创造额外价值，增值性服务企业在一个国家的企业中占80%以上，这才能叫发达国家。但是中国目前的增值性服务企业仅占了32%，距离标准有一大块。增值性服务不是叫你放掉制造业，而是让你有制造业的同时，产生创造性服务的价值，产生增值服务，那才是你要做的。

所以说苹果的这一招叫什么？“引狼入室”，让你把东西买回家才是花钱的开始。

星巴克被干掉了

——留心你的剩余价值

我们说了主要价值和剩余价值，但是剩余价值这一种说法很容易让人产生错觉，那就是主要价值比较重要，而剩余价值是多余的。事实恰恰相反，你千万不要小看这个事情，不要小看别人的价值，甚至只是别人的剩余价值。我可以提醒你一件事情，全世界说到咖啡就想到星巴克，但是在台湾一家咖啡店叫85度C，它打败了星巴克。现在上海也已经有了很多85度C的分店，在福州路、吴江路和定西路上都有，大部分的85度C都在星巴克的对面。

在台湾，85度C的营业额已经超越星巴克了，为什么？是商业模式的问题， 85度C只是做了几件事：首先，星巴克在哪里，我一定开在你的对面，咬住你，你肯定喝咖啡要往这里走。第二件事情是我的价钱只有你的三分之一，我不是叫咖啡屋我叫面包房，这更有趣了。为什么叫面包房，因为对星巴克来说，咖啡是主要价值，蛋糕和面包是剩余价值，而现在85度C把它反过来，把面包作为主要价值。我的

咖啡不比你的差，但我的蛋糕比你的好吃，我的蛋糕是五星级酒店做出来的蛋糕水平。在你星巴克卖30元，我卖10元，蛋糕本来是剩余价值对不对？咖啡才是星巴克的主要价值，可是85度C就是利用了剩余价值。10元钱的咖啡赚不赚钱都无所谓，但是我的蛋糕很好吃，客户冲着我的蛋糕来喝我的咖啡。你了解他们是用什么策略在做事吗？星巴克没有留心自己的剩余价值，在台湾，它就这样被超越。

不仅如此，星巴克还受到了来自麦当劳的挑战。原来我们会去星巴克喝咖啡，是因为星巴克的咖啡味道比麦当劳的好很多。可是现在麦当劳改变了，现在很多店都是24小时营业，在星巴克关门的时候，它就是带金色拱门的星巴克，而且麦当劳正在想方设法改进咖啡的质量。

所以我们看到星巴克今年的业绩大不如前，有它自己本身的原因，也有很大一部分是受到别人的冲击。你一旦有疏忽，你的剩余价值很有可能就被你的竞争对手利用了。

搭建平台1

搭台子的最赚钱，站台子的最可怜

——商业平台的重要性

我们讲商业模式有两种，一种是现实的提供，一种是梦想的准备。现实的提供，现在的问题得到解决。一种是梦想的准备，给你一套完全的梦想的东西。就像“Second Life”，第二人生，你可以上网去注册，second就是第二，life就是人生。你可以上网去看看，很有意思。我问你，你满意你的性别吗？还是觉得重新出生，换个性别也不错？没关系，重新出生，换个性别。你们可以在“Second Life”得到满足，你可以重新变成男的或者变成女的。请问你满意你的姓吗？如果有机会换个姓怎么样？“Second Life”可以满足你。是真的。你不满意你的名字，“Second Life”可以让你重新取一个名字。你满意你出生的国家或地区吗？不满意，可以帮你换一个。这样，都没错。你满意你的种族吗？比如我们是黄种人，不满意，换个种族。你满意你的行业吗？不满意，换个行业。你满意你的工作吗？不满意，换个工作。一切东西在“Second Life”都可以打破重来。你满意自己的长相吗？不满意，想象裴勇俊、金喜善一样吗？去换一个。

一切你不满意的东西，都可以到“Second Life”打破重来。生活有两种，能够被满足的叫实际，不能够被满足的叫虚拟，对吗？我问你，小时候从小到大，有暗恋过老师吗？包括现在。我的意思是说，我们每个人从小到大都暗恋过某个老师，对吗？只要你不对他或她怎么样，口不要开就好了。所以虚拟或者偷窥，向来就是人们的欲望之一，越是现实没有办法达成的，越是希望在虚拟世界里得到满足。为什么流行玩网络游戏？网络游戏对打我赢了，我就是英雄，而你在真实生活里不能拿刀砍人吧？在网络里说砍就砍，可以砍成八块。所以，你要注意，现实生活永远达不成的将会是最庞大的消费力来源，

越是现实生活无法提供的、无法达成的，一定会是最庞大、最庞大的消费来源。

搭建平台2

玩游戏不如做游戏

——通过平台制定游戏规则

网络虚拟平台正在迅速改变这个世界，不久以后有一个传统行业在未来会消失，什么行业？媒婆。2006年9月的时候就有一家有1.6亿注册用户的人际网站进中国了，但是我要提醒的是，如果它的网站有1.6亿人，请问这1.6亿人登录网站的时候用谁的游戏规则？用它制定的规则还是用你自己的游戏规则？它有什么规定你就怎么登陆对不对？简单地讲，如果1.6亿是一个国家代表什么？如果它是一个国家，那就是全世界排行第11名的国家，人口数介于日本和墨西哥之间。同理，今天中国最大的网络家园叫QQ，QQ的游戏规则谁决定的？马化腾。还有一个国内诸侯叫阿里巴巴，5千万人的游戏规则谁决定的？马云。请注意，成为游戏规则的制定者，不要成为玩游戏的人。玩游戏的人一定花钱，制定游戏规则的人一定赚钱。你知道未来最庞大的产业是什么？制定标准。

这个时代是资源整合的时代，所以整合资源成为最重要的学问。整合并没有什么了不起，整合等于两个字——“利用”。而利用没什么不对，而是要看哪个“用”与哪个“利”。

我们来看旅游业的整合。首先讲携程网。有很多人需要订房间，有很多人需要订机票。如果是公司去订的话，有公司的协议价。如果是个人去订的话，就没有办法拿到公司的价格，对不对？所以你把很多个人合在一起，是不是就变成一家很大的公司？携程网就是整合了这些人的需求。

很多酒店需要做促销，可它自己是小酒店，不一定有钱做促销，对不对？可以把它合在一起是不是？携程、e龙卡之类的都是这样一个概念，这就是携程网所做的事。携程把供应商分成三星级、四星级、五星级，去机场到处派送卡片。的确它所提供的这些酒店是比较便宜

的，这就是整合的概念。你看，只是因为这个整合，携程网赚了多少钱？总共是1800万美金。它到纳斯达克上市，一上市之后又拿到7500万美金。

我告诉你，这些东西也是未来的需要，这也是携程网后来相对成功的原因。携程网2006年的销售额大概是4000多万，净利润在1600多万人民币。可是上市融资加起来快1亿美元，做的就是整合这件最基本的事。

可是钱进来之后做什么，这才是重点。当它有钱进来之后，就可以给机场好处。它的卡在机场，人家帮它派送，要不要给钱？以前机场派送卡更夸张了，以前做到什么程度？就是你在检查证件的时候，直接给你一张卡，你拿过吗？现在比较自制，都是站在门口发或在里面发，对不对？可是拜托，有一段时间是怎样的？是你搭飞机之前、检查证照完之后，一拿回来看到证照里面多了一张携程卡或多了一张e龙卡。有没有？他们给机场付费，以换取更多推广的机会。

携程网刚开始的商业模式，在它有钱或没有钱的时候，它的做法是不一样的。现在有钱可以找更多的人、建更多的店，可以提升在线速度。你为什么需要融资，就是这个概念。

现在携程网已经和8条航线、2400家酒店合作，有8家银行、1家保险公司给它做财务的支持，现在又跟中国移动合作。它的利润就这样一直增加上去。

搭建平台3

永续经营，持久赢利

——商业模式和商业平台的完美结合

网络平台的作用是不是很重要？那么你说我没有实力搞自己的网络平台怎么办？简单，借别人的。盛大网络就是如此。用手机读书的那个平台是谁的？平台是中国移动和中国联通的，所以他没有成本，只要嫁接这个平台就可以。可是他要用我的书，他要有成本，书是我的。他跟我分成，我们串联起来，价值就会更高，所以现在还没有企业的人我们可以教你创造系统，让你找到更好的模式。

再比如说，我申请的信用卡，这个信用卡让我经过香港机场的时候，可以剪头、洗头、修指甲、按摩，按摩180港元15分钟，剪头发380港元，在机场内都很贵。但是只要我有这张信用卡，我的信用卡是中国信托顶级卡，在香港转机的时候，我可以选择自己所要的服务，单一一种服务，或者是修指甲，或者是剪头发。我当然是选择剪头，对机场的理发沙龙来说，我是直接顾客，我是不是他的收入来源？不是，他的收入是谁付的？是信用卡公司付的。信用卡为什么付这个成本？因为我消费过了，他就有收入。在这个时代，你要跟更多的人产生联系，把你的服务跟别人的潜在价值合在一起，打造新的可能性。

用这张信用卡举例，我开车到台湾机场，如果停车，每次可以停30天以内不用付钱，一年365天，只要每次没有超过30天，每天停车都不要钱。看起来是很好，问题是谁会每天都去机场？可是这个服务概念是不是很好？你要知道，价值越大的时候，其实使用率并没有这么高，反倒是链接的价值，会给你带来很多潜在的价值。在晶华酒店吃饭，只要32个人以上吃饭，可以只付一半的费用。只要付16个人的钱就好。可是你们真的没事会带32个人吗？你会每天都跑去同一家吃饭吗？那张卡会让你感觉到回馈的价值无可限量，机场停车一年要花1.8万元人民币。我以为省了这么多的停车费，但其实我每次都用不到这

个停车服务。晶华吃一次饭，公司30个人，一年就3.6万，这张卡这样用的话，我可以赚15万人民币。一张帮你省钱再赚钱的卡！可是真的有给我15万吗？我一年搭飞机要75万人民币，75万乘以5%刷卡的手续费，各位算一下，只是因为刷卡，他赚了3万多的人民币，

也就是说，如果每个人愿意把你的平台资源提交出来，你成为别人的附加价值的一部分，别人的东西也成为你的附加价值的一部分，这种看起来很庞大的有形价值可以通过很多的链接链接再链接，让你不用付钱，大大增加了你收入的来源。

这就是平台的价值和平台的力量。回顾我们在本书中讨论过的事例，很多都是通过网络上建立的商业模式赚取了大量的利润，记得吗？为什么？因为网络是个巨大的平台，它能通过把不同的人连接起来，让不同的人之间发生关系。虽然网络本身并没有制造出什么东西，却因为通过为不同的人创造出附加价值而实现了利润。